

DÉNOUER LES CONFLITS RELATIONNELS EN MILIEU DE TRAVAIL

Solange Cormier

Presses de l'Université du Québec

DÉNOUER LES CONFLITS RELATIONNELS EN MILIEU DE TRAVAIL

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

DANS LA MÊME COLLECTION

Le temps de l'incertitude
Du changement personnel au changement organisationnel
Raymond Vaillancourt
2003, ISBN 2-7605-1225-8, 232 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Distribution :

CANADA et autres pays
DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE
DISTRIBUTION DU NOUVEAU MONDE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE
SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse
Téléphone : 022 960 95 25
Télécopieur : 022 776 35 27

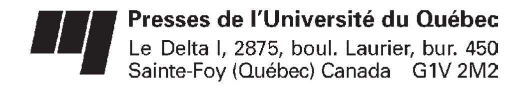


Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

DÉNOUER LES CONFLITS RELATIONNELS EN MILIEU DE TRAVAIL

Solange Cormier

2004



Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Cormier, Solange, 1941-

Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail

(Collection Communication. Groupes et organisations)
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1232-0

1. Gestion des conflits. 2. Milieu de travail. 3. Conflit interpersonnel. 4. Relations humaines. 5. Qualité de la vie au travail. 6. Travail – Aspect psychologique. I. Titre. II. Collection.

HD42.C67 2004 658.4'053 C2003-941895-2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Mise en pages : INFO 1000 MOTS INC.

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2004 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Dépôt légal – 1er trimestre 2004
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

Je dédie ce livre à mes petits-enfants,
Alicia et Samuel

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

TABLE DES MATIÈRES

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CHAPITRE 4

CHAPITRE 5

CHAPITRE 6

ANNEXE 1

ANNEXE 2

ANNEXE 3

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

LISTES DES FIGURES

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

REMERCIEMENTS

Mes plus sincères remerciements vont à toutes les personnes qui m'ont aidée, soutenue et encouragée dans la rédaction de ce livre.

Merci à tous les participants aux sessions de formation en gestion des conflits qui ont su, par leur engagement, leurs questions et leurs commentaires, stimuler mes efforts de recherche et de compréhension.

Merci à tous ceux et celles qui m'ont confié leur détresse à se trouver en situation de conflit et qui m'ont ainsi donné le courage de les aider.

Merci également à Danielle Maisonneuve, Yvonne Poulin et Réjean Charrette qui ont pris la peine de relire et de commenter avec justesse et pertinence des parties importantes du manuscrit.

Je remercie particulièrement Simone Landry pour sa contribution inestimable à la qualité de l'écriture de cet ouvrage.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

INTRODUCTION

Plusieurs s'étonnent du nombre de conflits interpersonnels qui existent dans les organisations. Or, le fonctionnement des entreprises s'est considérablement modifié durant la dernière décennie. La collaboration des personnes de tous les niveaux est devenue indispensable en raison de la quantité imposante d'informations et de connaissances à traiter, des interdépendances cognitives requises et de la complexification toujours croissante des tâches à réaliser. La collaboration prend aussi un autre visage avec l'augmentation de la diversité et du niveau d'instruction de la main-d'œuvre. En effet, la main-d'œuvre est plus hétérogène qu'elle ne l'a jamais été. Quand de nouveaux groupes sociaux entrent dans le milieu du travail et gravissent les échelons de la hiérarchie, les conflits reliés à la classe sociale, à l'origine ethnique, à l'âge, au sexe augmentent. Plus instruits, les collaborateurs se soumettent moins facilement aux diktats émanant de la direction. Dans ce contexte culturel, les préalables essentiels à l'efficacité et à l'efficience des organisations résident moins dans l'exercice de l'autorité que dans l'habileté à communiquer et à favoriser la compréhension mutuelle avec une grande variété de personnes dans l'organisation.

L'augmentation de la complexité de la tâche est un deuxième facteur qui peut rendre compte de la présence accrue de conflits dans le milieu du travail. En effet, le mérite individuel devient de plus en plus difficile à évaluer parce que le travail se complexifie et que les tâches requièrent de plus en plus d'interdépendance. En conséquence, les évaluations et les attributions de tâches ou de projets, devenant plus subjectives, sont par le fait même plus susceptibles de servir les biais personnels. L'ambiguïté de cette situation se trouve à l'origine de nombreux conflits.

Du côté de la gestion, il semble que les responsables consacrent environ 80 % de leur temps à contenir, éviter ou gérer des conflits. Par contre, la majorité des gestionnaires affirment, avec sincérité, qu'il n'y a pas de conflits dans leur équipe, seulement des personnes difficiles, ou encore qu'ils n'ont pas de véritables conflits, mais qu'ils n'arrivent pas à faire travailler les membres de leur équipe ensemble. Ces affirmations traduisent leur manière de nier le conflit parce qu'ils ignorent comment agir.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Par ailleurs, dans plusieurs organisations, on déplore le nombre élevé de « jours de maladie », d'absences prolongées, de ratés dans la transmission de l'information, la complication de faire des horaires où A n'aura pas à travailler avec B ni C avec D, etc. Comment continuer à croire que ces faits ne sont pas liés à des conflits non réglés ? Et les pratiques les plus souvent utilisées dans les organisations consistent à éviter le conflit, fournir une réponse inadéquate ou renvoyer les personnes à elles-mêmes. Nous pouvons donc affirmer, sans crainte de nous tromper, que toutes les personnes qui auront réussi à développer leur compétence en matière de prévention, de gestion ou de dénouement des conflits seront hautement recherchées à l'avenir.

Pour développer ses compétences en matière de gestion des conflits, il faut à la fois des idées, des modèles et des expériences. Comme l'affirme Tjosvold (1993, p. 7), « les idées sans pratique demeurent élusives et incomprises. Sans réflexion et sans idées, les gens répètent les mêmes erreurs, *ad infinitum.* » C'est seulement à travers l'expérimentation sur le terrain qu'il est possible d'acquérir la compétence requise pour analyser sa propre situation à l'aide d'un cadre théorique, décider de ce qui sera fait et mettre à exécution ses propres plans d'action.

Plusieurs ouvrages traitent de la gestion des conflits. Toutefois, la plupart des approches proposées sont des variations de la résolution de problèmes, reposant sur la conciliation des intérêts et des besoins des partenaires. Selon cette perspective, les conflits apparaissent quand la satisfaction des intérêts et des besoins d'une partie est perçue par celle-ci comme étant incompatible avec ceux de l'autre. L'objectif de la gestion de conflits est alors de trouver des solutions qui conviennent aux besoins et aux objectifs des deux parties, ce qui mène, entre autres, à la gestion du conflit en partenariat (Weeks, 1992), à l'approche collaborative (Tjosvold, 1993), à la négociation (Fisher et Ury, 1982 ; Foucher et Thomas, 1991 ; Sparks, 1993 ; Ury, 2000) et à certaines formes de médiation (Moore, 1996 ; Touzard, 1977).

Pourtant, malgré la richesse de la conceptualisation des processus décrits dans ces ouvrages, ces formes de négociation ou de médiation s'appliquent difficilement aux conflits interpersonnels ayant une forte composante émotionnelle, les conflits relationnels.

Le présent ouvrage traite des conflits relationnels, les conflits difficiles, comme les appelle Deustch (1990), c'est-à-dire des conflits où les personnes ont établi une dynamique d'interaction conflictuelle.

Le conflit est très personnalisé et la relation elle-même est devenue conflictuelle. Nous n'aborderons pas les conflits organisationnels, les conflits intergroupes, les relations patronales-syndicales.

Dénouer les conflits relationnels requiert deux niveaux d'intervention différents : une prise de position personnelle qui va bien audelà du blâme, et le recours à des stratégies efficaces pour minimiser les dysfonctions du conflit et en maximiser les fonctions positives, de manière à favoriser l'apprentissage et l'efficacité dans l'organisation. Dénouer des conflits relationnels demande du temps et exige une certaine expertise, puisqu'il importe de faire face adéquatement aux implications émotionnelles qu'ils comportent. Bien que nous traitions principalement des conflits en milieu de travail, les méthodes d'analyse et d'intervention proposées dépassent largement celui-ci.

Les méthodes préconisées s'inscrivent dans le courant du développement personnel continu et de l'apprentissage organisationnel. Devenir plus compétent dans la gestion des conflits est fondamental pour toute organisation qui apprend et prospère. En améliorant la manière dont elles gèrent les conflits, les personnes renforcent la qualité de leurs liens, contribuent de manière significative à la performance organisationnelle et, en même temps, améliorent leur compétence individuelle.

Parce que chaque personne est unique, que chaque moment est irremplaçable, il ne peut y avoir de méthode uniforme pour gérer les conflits. Aucune méthode n'est valable pour tous les individus, aucune méthode n'est pertinente pour tous les conflits, et ce qui a donné de bons résultats hier pourra s'avérer inefficace demain. D'ailleurs, vous croyez être le même dans diverses situations et, pourtant, sans vous en rendre compte, vous avez modifié votre comportement de manière imperceptible pour vous adapter à la situation.

Ce qui est proposé, c'est donc un certain nombre de pistes et d'outils, c'est une réflexion sur le potentiel de développement personnel et organisationnel que présentent les conflits.

Vous aurez à faire preuve de discipline et de persévérance pour améliorer vos habiletés à dénouer et gérer les conflits de manière plus efficace et moins coûteuse, à tous points de vue. Généralement, chacun estime que ses conflits sont plus complexes et plus difficiles à résoudre que ceux des autres. Il semble tellement facile de comprendre ce qui se passe dans le conflit décrit par l'autre et, par conséquent, de savoir comment en sortir. À l'opposé, le fait d'être engagé dans un conflit lui confère une complexité qui le rend, en apparence, insoluble.

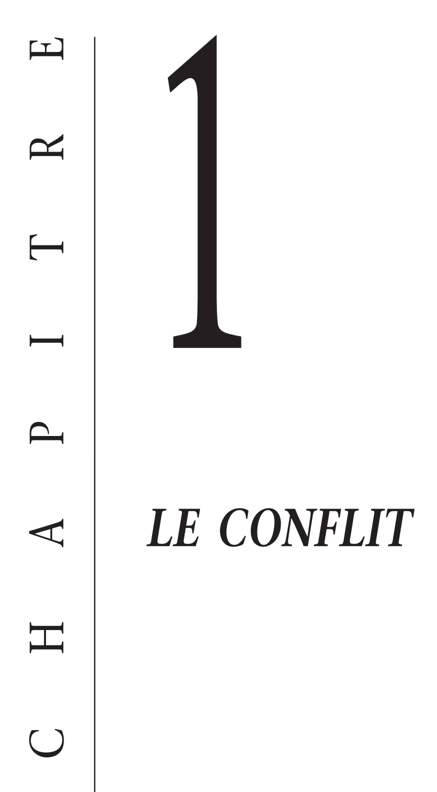
Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Notre démarche consiste à vous informer sur les différentes solutions qui existent pour dénouer des conflits relationnels afin que vous soyez en mesure de choisir celle qui, dans chaque situation, vous paraît la plus appropriée, pour, ultimement, avoir recours à des pistes de dénouement inédites.

Nous n'avons pas de certitudes à offrir, nous n'avons que des avenues à proposer, des expériences et des succès à partager.

Dans le premier chapitre, nous précisons ce qu'est le conflit relationnel. Dans un deuxième chapitre sont présentés les changements de paradigme requis pour dénouer les conflits relationnels. Les deux chapitres suivants traitent des méthodes et des outils qui s'offrent pour dénouer un conflit dans lequel on est impliqué. Le chapitre cinq fournit des indications d'intervention dans le rôle de tierce partie. Enfin, le sixième et dernier chapitre propose des pistes pour mettre en place des pratiques et une culture organisationnelles qui favorisent la reconnaissance et le traitement appropriés des conflits dès qu'ils surviennent et avant qu'ils ne deviennent destructeurs.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N



LE CONFLIT

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le conflit est une réalité sociale inéluctable. Dès qu'il y a interaction entre deux personnes ou entités sociales – groupes, organisations ou nations –, les possibilités de conflit émergent. Dans l'organisation, les différents niveaux d'interaction donnent lieu à des conflits interpersonnels, intragroupes, intergroupes et, bien sûr, organisationnels. Certains auteurs dont Rahim (2001) ajoutent la possibilité du conflit intrapersonnel. À ce niveau, l'individu se trouve aux prises avec des demandes qui entrent en conflit avec son expertise, ses intérêts, ses buts ou ses valeurs.

Comme le soutient Deustch (1973), tout conflit implique des activités, des intérêts ou des besoins incompatibles. Sur le plan interpersonnel, le comportement de l'une des personnes est interprété par l'autre comme une interférence avec ses buts ou comme une atteinte à ses droits (Winsdale et Monk, 2001).

Les conflits interpersonnels dans le milieu du travail renvoient d'abord à la zone des interactions conflictuelles entre individus. Toutefois, il peut arriver qu'un conflit interpersonnel émerge entre deux clans ; dans ce cas, le conflit se joue principalement entre les leaders des deux groupes. Il en va de même dans le cas des conflits opposant une personne en autorité à son équipe ; dans cette situation, le groupe est fortement influencé par le leader informel. On pourrait donc dire, à l'instar de Rondeau (1990, p. 507), que, peu importe le nombre de personnes concernées, « le jeu des coalitions ramènera, en définitive, tout conflit à une forme dyadique ».

Selon Deustch (1973 ; 1990), le conflit émerge de la dynamique interactive du couple compétition-collaboration. Or, cette dynamique implique un processus complexe et paradoxal. Toute situation de communication est potentiellement conflictuelle en ce qu'elle est une négociation permanente et implicite concernant la nature de la réalité, si ce n'est celle de la vérité. Et, de manière paradoxale, seules les personnes capables d'entrer en compétition voire en conflit pour faire valoir la pertinence de leur vision de la réalité seraient capables de collaborer suffisamment pour intégrer une partie de la vision de l'autre et faire durer leur relation tout en l'approfondissant. C'est ainsi que la saine cohésion d'un groupe se trouve renforcée par la capacité des membres à se confronter sur le plan des idées sans pour autant mettre en péril leur relation.

Toutefois il arrive que le mécanisme de collaboration nécessaire pour trouver des pistes de solution à l'objet du conflit se bloque. Dès lors, les personnes en conflit se trouvent dans un cycle de compétition

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

sur le plan relationnel, ce qui les mène inévitablement à une impasse. Le conflit peut s'exprimer rapidement au grand jour, comme il peut rester latent longtemps.

1.1. CONFLIT LATENT ET CONFLIT OUVERT

À certains moments, le conflit entre deux personnes éclate de manière spectaculaire. Cette explosion déstabilise le système relationnel des deux personnes et requiert une action compensatoire pour rétablir, entre elles, un certain équilibre qui souvent demeurera précaire. De telles situations conflictuelles durent ainsi plusieurs années en traversant des périodes de latence entrecoupées plus ou moins régulièrement de manifestations ouvertes.

Dans d'autres contextes, les conflits restent latents. Cette absence apparente de conflit ne signifie nullement que les personnes ne vivent pas d'hostilité, de tension ou de ressentiments. Selon Bréard et Pastor (2000, p. 24), « ces conflits larvés sont les pires pour l'ambiance de travail et pour le rendement. Ils absorbent beaucoup d'énergie chez les responsables et leurs subordonnés. Ceux-ci ne parlent pas, ne posent pas les vraies questions parce qu'ils craignent de blesser autrui, de rompre un semblant d'harmonie ou d'entente. »

Ainsi, Argyris (2002), à la suite d'une étude en profondeur[1], a trouvé que la majorité des cadres intermédiaires ont le sentiment que, dans leur organisation, les conflits sont soigneusement évités par tous et que, lorsqu'ils deviennent inéluctables, les mesures prises pour les résoudre sont inappropriées. Les conflits restent latents en raison de la force de contrôle de nombreuses barrières, dont certaines sont de nature intrapsychique et se traduisent dans le style habituel de gestion des conflits ; d'autres sont extérieures à l'individu, comme le manque de temps et les normes de groupe.

Comme barrière externe, le manque de temps est le prétexte le plus souvent invoqué pour justifier l'évitement du conflit. Plusieurs gestionnaires soutiennent que leur travail ne devrait pas être entravé par des conflits ; ils ont assez à faire sans cela. « Le débordement protège

1. Argyris a analysé 10 000 données comportementales de 165 dirigeants (membres de conseil d'administration, de comité de direction ou cadres supérieurs) de six organisations différentes, et ce, à l'occasion de 265 réunions. Il a également interrogé un certain nombre de cadres intermédiaires des mêmes organisations.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Il faudra investir plus de temps pour assumer les conséquences des conflits non réglés qu'il n'en aurait fallu pour les dénouer dès le départ.

les responsables qui ont une sainte horreur des face-à-face avec leurs collaborateurs » (Servan-Schreiber, 2000, p. 125). Or, on oublie trop souvent que la gestion des conflits fait partie intégrante de la gestion et qu'il faudra investir plus de temps pour assumer les conséquences des conflits non réglés que ce qu'il en aurait fallu pour les dénouer dès le départ.

Les normes de groupe constituent un autre facteur extérieur à l'individu qui intervient pour maintenir les conflits à l'état latent. Ainsi, la culture de certains groupes interdit l'expression de tout conflit. Dans le même sens, plusieurs gestionnaires conçoivent leur rôle en dehors de toute interaction conflictuelle, ce qui les conduit à rationaliser leur colère, leur déception, leur frustration sous toutes sortes de formes. De tels facteurs ne peuvent être modifiés que par des changements importants dans la culture organisationnelle, lesquels sont d'abord sous la responsabilité de la haute direction.

Parmi les facteurs internes contribuant à maintenir les conflits latents se trouvent les normes familiales qui ont été internalisées si profondément qu'elles font maintenant partie du style de gestion des conflits de l'enfant devenu adulte. Les normes et le climat familial qui prévalaient au regard de l'expression des divergences, de la colère et du ressentiment ont servi de contexte à l'apprentissage dans la manière de faire face au conflit à l'âge adulte. Certains adultes, issus de familles très ouvertement conflictuelles, se sont promis de ne plus jamais vivre ces situations explosives. À l'inverse, d'autres ont été complètement tenus à l'écart de tout apprentissage quant à la résolution des conflits parce que, dans leur famille, le conflit était complètement nié. Seules l'harmonie et la bonne entente étant permises, les chicanes entre enfants devaient se terminer par une bise. Dans un cas comme dans l'autre, l'adulte se trouve démuni face à n'importe quelle expression de colère et va chercher par tous les moyens possibles à éviter toute forme de conflit. La position adoptée face au conflit dans la famille aurait donc une incidence majeure sur la manière de réagir au conflit dans le milieu de travail. Comme le souligne Gabriel (1998a, p. 300), les relations supérieurs-subordonnés sont fortement investies d'émotions telles que l'anxiété, la colère, l'envie, la jalousie, la culpabilité, expérimentées pour la première fois dans la relation parent-enfant. De ce fait, les émotions ressenties dans un rapport d'autorité sont souvent un rappel de celles qui ont été éprouvées dans la petite enfance.

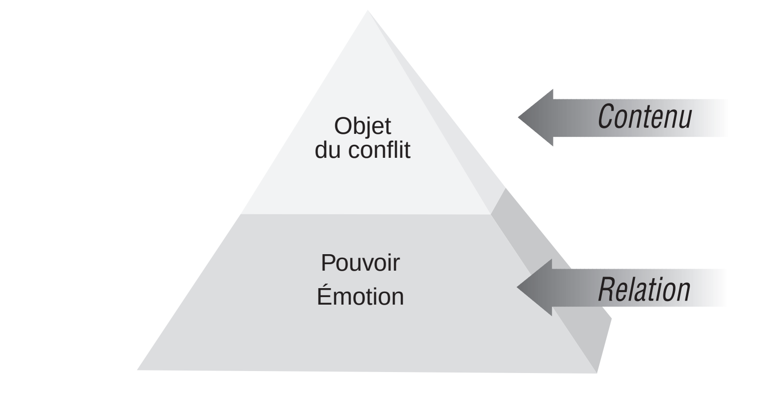
Également, la crainte d'être perçu comme celui qui a le problème, la peur de blesser l'autre, qui est souvent la projection sur autrui de sa propre vulnérabilité, sont des facteurs intrapersonnels qui agissent comme barrière à l'expression du conflit. Mais qu'ils soient d'origine interne ou externe, les obstacles à l'expression des conflits ne font que compliquer et ralentir le dénouement des conflits quand ils éclatent.

1.2. LES COMPOSANTES DU CONFLIT

Avant d'aborder les composantes du conflit, il convient de rappeler que la communication se joue à deux niveaux simultanément : la relation et le contenu.

> […] d'une part, le contenu explicite du message transmet des informations sur des faits, des opinions, des pensées, des sentiments ; d'autre part, ce message donne en même temps des indices sur l'état affectif, les motivations, les intentions et les visées de la personne qui émet le message et sur la relation entre les deux partenaires. Ce deuxième niveau de signification passe souvent par la communication non verbale (Cormier, 1995, p. 44).

FIGURE 1.1
Les composantes du conflit interpersonnel



Mis en place, entretenu et désamorcé nécessairement à travers la communication[2], le conflit comporte les deux mêmes niveaux : le contenu, qui correspond à l'objet officiel du conflit, et la relation, qui sous-tend l'expression du conflit (Kruse, 1995). Nous inspirant de Mastenbroek (1987), nous représentons le conflit interpersonnel par trois composantes : l'objet du conflit, le pouvoir et l'émotion qui sont vécus à travers la relation, comme le montre la figure 1.1.

1.2.1. L'objet du conflit

Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflit. Par ailleurs, la manière dont la tâche doit être accomplie peut aussi devenir conflictuelle ; c'est ce que Jehn (1997b, p. 2002) appelle les conflits de processus. Les conflits de processus dégénèrent plus facilement en conflits personnalisés que les conflits davantage centrés sur la tâche elle-même ; en effet, les conflits liés aux processus touchent plus directement les habiletés et les styles personnels de communication ainsi que les relations de pouvoir. Les questions suivantes témoignent de cet aspect des conflits :

> *Comment doit-on procéder ? Qui est responsable de quoi ? Qu'est-ce qui doit être délégué et à qui ? Comment s'exerce le contrôle ? À qui doit-on rendre des comptes ? À quelle fréquence ?*

Les réponses à ces questions concernent donc plus directement les identités au travail des collaborateurs.

Qu'il s'agisse du contenu de la tâche elle-même ou du processus nécessaire à son accomplissement, cette composante est l'objet officiel de la mésentente ou de nombreux accrochages : absences, retards, établissement des priorités, performance, méthodes de travail, partage des tâches, degré d'autonomie, responsabilités, etc.

Les discussions portant sur les valeurs ou l'idéologie risquent souvent de se transformer en conflit. En effet, les valeurs et l'idéologie constituent une part importante de l'identité personnelle. Dès lors, contester ou rejeter les valeurs de quelqu'un risque de mettre en cause son identité et, par conséquent, contribue à fragiliser la relation avec

2. Selon Watzlawick *et al.* (1972), tout comportement a valeur de message et, dès lors, constitue une communication.

cette personne. C'est pourquoi les conflits interpersonnels semblent plus nombreux dans les secteurs d'activité où des idéologies fortes sous-tendent les interventions, comme ceux de l'éducation et de la santé.

1.2.2. Le pouvoir

Le pouvoir donne lieu à des réactions mitigées ; il séduit et il effraie tout à la fois. Le pouvoir est souvent associé à l'idée de force, de contrôle, d'intimidation et de manipulation. Vu sous cet angle, il provoque souvent des réactions négatives.

Cependant, on peut envisager le pouvoir dans une autre perspective : celle de l'autonomie. Dans cette optique, le pouvoir correspond à la prise en charge de sa vie de façon responsable, autonome et lucide. À cette fin, le pouvoir se définit comme l'habileté à obtenir ce que l'on veut dans l'environnement, compte tenu de ce qui est disponible.

Sous cet angle, le pouvoir est vu comme une disposition personnelle impliquant que chaque personne est entièrement responsable de l'atteinte de ses objectifs. Le pouvoir, alors, n'apparaît pas comme une fin en soi, mais comme un processus conduisant à l'obtention de résultats valorisés. Par conséquent, la première étape sur la route du pouvoir personnel consiste à savoir précisément ce que l'on veut. Un deuxième élément du pouvoir personnel implique que l'exercice efficace du pouvoir n'est possible que si l'on possède une connaissance juste de l'environnement. Personne n'a le pouvoir de transformer la réalité du moment, pas plus que celui de changer les autres. Par exemple, chercher des moyens d'interagir efficacement avec un patron très susceptible est plus fructueux que de tenter de le changer.

Au niveau interpersonnel, le pouvoir est toujours présent, à des degrés divers, dans toute relation. Selon Landry (1991, p. 42),

> le pouvoir est fondamental afin d'obtenir ce qu'il faut pour survivre, pour se développer, pour prendre sa place au sein de la famille tout d'abord, puis des institutions et structures sociales présentes dans son environnement, pour influencer les processus sociaux et politiques dont on est partie prenante en tant que membre d'une société donnée.

Le pouvoir social a fait l'objet de plusieurs études, dont celle de French et Raven (1965) qui proposent une taxonomie des sources de pouvoir toujours pertinente. Selon ces derniers, en fonction des ressources sur lesquelles il s'appuie et qui en constituent les bases, le pouvoir social s'exprime comme pouvoir de récompense, pouvoir de coercition, pouvoir légitime, pouvoir de référence et pouvoir de

compétence. À ces ressources, Folger *et al.* (1993) ajoutent des habiletés spéciales : le pouvoir de persuasion, l'expertise reliée à la tâche, l'amabilité, la séduction, la position formelle dans un groupe et la présence d'alliés loyaux. Dans les situations conflictuelles, le pouvoir de coercition et le pouvoir de compétence sont particulièrement en jeu.

> *Un exemple de conflit qu'on trouve assez fréquemment est celui de l'employé ayant plusieurs années d'ancienneté dans l'organisation, qui entre en conflit avec un nouveau gestionnaire plus jeune et venu de l'extérieur. Le potentiel conflictuel d'une telle situation s'accroît si l'employé est un homme qui relève d'une gestionnaire.*

Le pouvoir se trouve également au cœur de la vie organisationnelle, ce qui amène Morgan (1989) à élaborer l'une de ses métaphores de l'organisation en l'envisageant sous l'angle d'un système politique. Cependant, cette dimension politique de la vie organisationnelle, régulièrement évoquée dans les échanges privés, est souvent passée sous silence dans les rencontres plus formelles.

> L'idée que les organisations sont censées être des entreprises rationnelles au sein desquelles les membres cherchent à atteindre des buts communs tend à décourager toute discussion portant sur des motifs politiques ou sur l'attribution de tels motifs. Le terme politique, autrement dit, est un mot à ne pas prononcer (Morgan, 1989, p.158).

Quand il s'agit de conflit, le pouvoir est fondamental car les attributions de pouvoir sont au cœur de toute compréhension du conflit. Les conflits sont un produit dérivé du pouvoir et des privilèges qui y sont associés. À la limite, on pourrait voir tout conflit comme une lutte de pouvoir s'inscrivant dans un contexte social plus large de répartition des ressources, des privilèges et des droits (Ury, 2000, p. 154).

Tout conflit implique une bataille pour décider quelle vision de la réalité est la meilleure, la vraie.

Les organisations peuvent être vues comme des réseaux d'individus et de groupes. Les efforts pour obtenir plus de pouvoir et contribuer de manière significative aux décisions concernant l'allocation de ressources font partie des stratégies politiques. Dans le milieu du travail, les rôles, les statuts, le contrôle des ressources jouent un rôle important dans la dynamique du pouvoir. Les manœuvres politiques et la formation de coalitions font également partie de cette dynamique.

Les personnes en conflit, en plus des manœuvres politiques habituelles, se livrent une guerre des vérités. À la limite, tout conflit implique une bataille pour décider quelle vision de la réalité est la meilleure, la vraie.

1.2.3. L'ÉMOTION

Les dimensions affectives, émotionnelles et irrationnelles sont toujours présentes, à divers degrés, dans les conflits interpersonnels. Dès lors, il arrive que l'objet du conflit, bien que réel, ne soit que le symptôme d'un fort conflit émotif. Dans le langage courant, on parle, à tort d'ailleurs, de conflit de personnalité. À tort, puisque les personnalités différentes ou opposées peuvent donner lieu aussi bien à l'attirance réciproque qu'à l'antipathie. Il arrive, assez souvent, que d'anciens bons amis soient, à présent, des ennemis irréductibles. Par ailleurs, quand deux personnes sont incapables de régler le différend qui les oppose, elles deviennent hostiles à tout ce que fait l'autre, ce qui les amène à croire que c'est sa personnalité qui est insupportable.

Les conflits qui sont en rapport avec l'identité personnelle ou collective, l'image de soi, l'estime de soi, le système de valeurs et l'idéologie, sont aussi très chargés d'émotion (Bodtker et Jameson, 2001 ; Galtung, 1996). Les comportements perçus comme une atteinte à l'identité professionnelle engendrent des réactions très intenses.

De plus, se retrouver en situation de conflit est, en soi, anxiogène. Cette anxiété est reliée aux peurs inconscientes d'être envahi et détruit par l'agressivité de l'autre ou d'être soi-même tellement en colère et agressif qu'on pourrait détruire l'autre (Gabriel, 1998a).

De forts sentiments négatifs indiquent que le conflit comporte une composante émotive importante. Les réactions affectives sont parfois rationalisées sous forme de jugement ou d'indignation : « C'est inacceptable, comment quelqu'un peut-il agir de la sorte ? » Par ailleurs, l'expression émotive dans une situation conflictuelle varie selon les cultures et les sous-cultures. Ainsi, une personne peut éprouver une émotion très intense et continuer d'exercer un contrôle sur son expression. Le lien entre l'intensité de l'émotion ressentie et son expression est socialement appris et idiosyncratique (Jones, 2001, p. 92).

Deux réactions affectives, particulièrement présentes dans une interaction conflictuelle, servent à nourrir le processus d'escalade : la colère et le mépris. Souvent confondues, ces deux réactions affectives sont pourtant très différentes : le mépris est une émotion froide, un sentiment par lequel l'individu assume et démontre sa supériorité sur l'autre ; la colère est une émotion chaude plus souvent associée à la peine de ne pas avoir été traité comme on estimait devoir l'être.

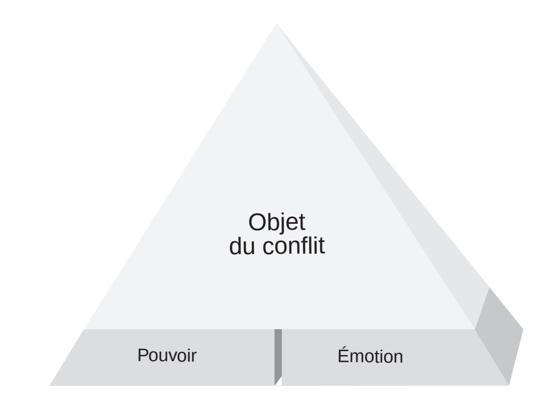
L'importance relative de chacune de ces trois composantes, à savoir l'objet du conflit, le pouvoir et l'émotion, permet de distinguer deux types de conflits : le conflit cognitif et le conflit relationnel.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

1.3. LE CONFLIT COGNITIF

Plusieurs typologies ont été proposées pour désigner les conflits résultant de l'affrontement d'idées ou ceux qui portent sur les processus ou le contenu du travail sans que la relation entre les protagonistes soit détériorée. Certains auteurs parlent, dans ce cas, de conflits centrés sur la tâche (Coser, 1965 ; Deustch, 1973 ; Pinkley, 1990 ; Thomas, 1976). Pour Mastenbroek (1987), il s'agit de conflits instrumentaux. D'autres auteurs (Cosier et Rose, 1977 ; Jehn, 1997b ; Kabanoff, 1991) utilisent l'expression de conflit cognitif pour désigner ces conflits où la dimension émotive n'est pas l'enjeu principal. Nous retenons l'appellation de conflit cognitif pour désigner les conflits où les enjeux de pouvoir et l'émotion sont relativement faibles, comme le montre la figure 1.2. Dans ces cas, selon Deustch (1973), le conflit peut être vu comme objectif, rationnel et analytique.

FIGURE 1.2
Le conflit cognitif



Différentes méthodes de résolution de ce type de conflits ont été élaborées et plusieurs auteurs en présentent des synthèses fort intéressantes (Foucher et Thomas, 1991 ; Kwahk et Kim[3], 1998 ; Rahim, 2001 ; Rondeau, 1990). La plupart de ces méthodes s'apparentent, de près ou de loin, à la méthode classique de résolution de problèmes.

3. La méthode TCM, le modeling cognitif en deux phases.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

- Définir le problème en faisant l'inventaire des opinions, des idées et des informations pertinentes. Cette étape de définition demande parfois beaucoup de temps et ne doit pas être escamotée. Une erreur courante consiste à passer trop rapidement aux solutions.
- Générer plusieurs solutions. La réussite de cette opération fait appel à la créativité et à l'imagination.
- Analyser les solutions pour en choisir une qui soit acceptable pour les parties concernées. L'analyse des solutions doit tenir compte des contraintes et des conséquences possibles.
- Déterminer les modalités d'implantation de la solution choisie.

Fisher et Ury (1982) illustrent la méthode de résolution des conflits cognitifs en racontant l'histoire devenue célèbre des deux individus qui argumentent au sujet de la température d'une pièce. L'une des personnes trouve qu'il fait trop chaud et veut ouvrir la fenêtre pour rafraîchir la pièce. L'autre n'aime pas le courant d'air ainsi créé. Fisher et Ury suggèrent une solution où les deux protagonistes font un compromis après avoir réussi à définir correctement les besoins sous-jacents. Dans le cas présent, il a suffi d'ouvrir une fenêtre dans une pièce adjacente.

Selon le problème, les solutions envisagées peuvent être la clarification des rôles et des responsabilités, l'amélioration du processus de décision, la révision de la planification ou la reformulation des objectifs.

D'un point de vue dynamique, le conflit cognitif, parce qu'il met en évidence les problèmes organisationnels, constitue une occasion de développement, de changement et d'innovation. Faisant appel à une saine confrontation, il permet de dépasser le statu quo et d'imaginer des pistes neuves. Les conflits portant principalement sur la tâche sont donc souvent bénéfiques à cet égard (Coser, 1965 ; Jehn *et al.*, 1999 ; Jehn, 2000 ; Rahim, 2000). En effet, le conflit cognitif tend à « favoriser le réajustement des normes du groupe et des rapports de pouvoir à l'intérieur du groupe, conformément aux besoins ressentis par les membres individuels » (Coser, 1965, p. 493).

Le conflit cognitif, enfin, suppose que les protagonistes sont capables de collaborer pour envisager des solutions à leurs différends.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

1.4. LE CONFLIT RELATIONNEL

Le conflit interpersonnel devient un conflit relationnel quand les individus en interaction, estimant que les autres portent atteinte à leurs droits les plus fondamentaux, ont recours à la colère, au blâme ou à la bouderie pour protéger ces droits. Avec le temps et en y repensant souvent, les personnes développent une version saturée du conflit, c'est-à-dire une version où tous les gestes de l'autre sont revus et interprétés dans le même sens de manière à se prouver que l'autre est vraiment le vilain. Chacun décrit l'autre en des termes unidimensionnels et rigides. Le conflit est à ce point réifié[4] que leur description prend des allures de réalité tangible incontestable et que leur récit du conflit n'admet aucune version alternative (Winsdale et Monk, 2001, p. 2). La présence d'émotions et de sentiments négatifs, tels que la colère, l'envie, le mépris, la déception, la méfiance, le ressentiment, est alors très intense.

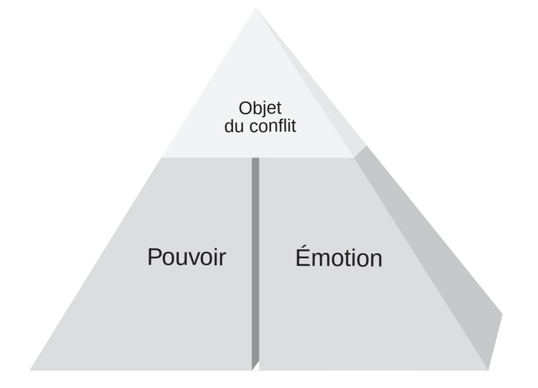
Pour sa part, Deustch (1973) renvoie au conflit subjectif par opposition au conflit objectif, puisque ce type de conflit porte sur des différences de perception, d'interprétation ou de valeur. Certains auteurs, dont Bréard et Pastor (2000), parlent de conflits irréalistes, de conflits subjectifs (comme si tous les conflits n'étaient pas, d'une certaine manière, subjectifs).

Pour Pelled *et al.* (1999), il s'agit de conflit émotionnel. De son côté, Jehn (1997a) opte pour l'appellation de conflit affectif. À l'instar de Pinkley (1990, 1994), et comme l'illustre la figure 1.3, nous retenons l'expression de conflit relationnel quand les enjeux de pouvoir et l'émotion atteignent un tel niveau d'intensité que l'objet du conflit n'est qu'un prétexte à rejouer la dynamique relationnelle de plus en plus conflictuelle. D'ailleurs, il serait plus juste de dire « les objets du conflit », puisque, dans ce type de conflit, tout, absolument tout peut devenir objet de conflit.

C'est pourquoi il arrive fréquemment que des observateurs soient étonnés et perplexes face à la futilité ou à l'insignifiance de ce qui oppose les personnes en conflit relationnel. Ils ont alors tendance à attribuer cet état de fait à l'immaturité des personnes en cause alors qu'il vaudrait mieux y voir un indice de l'importance du conflit relationnel qui les oppose.

4. Le processus de réification désigne le traitement de relations abstraites comme s'il s'agissait d'entités concrètes observables.

FIGURE 1.3
Le conflit relationnel



Par exemple, quand Colette et Suzanne s'affrontent violemment à propos d'une broutille comme l'heure de la pause-santé de chacune ou l'ordre de présentation de leurs rapports respectifs lors d'une réunion de service, c'est un signe que l'interaction entre elles est devenue très conflictuelle, que la compétition et l'émotivité y sont très fortes.

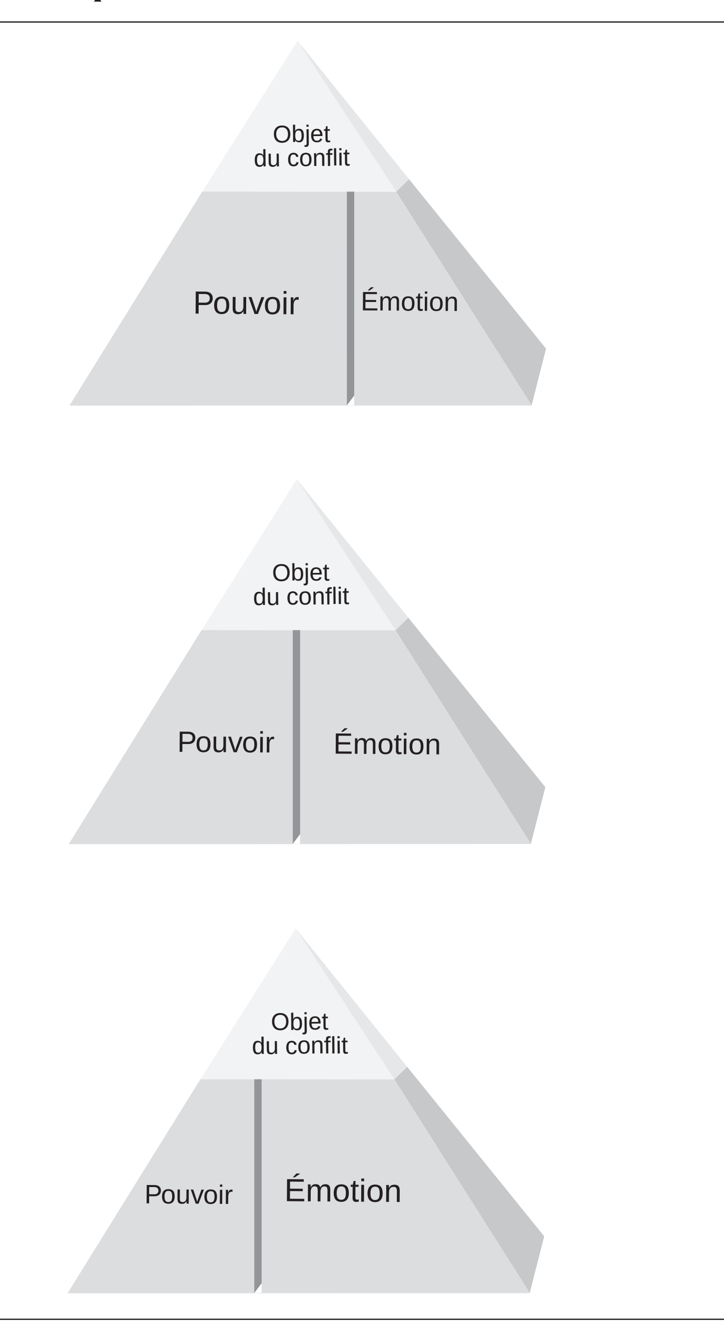
Certains auteurs, dont Folger *et al.* (1993), maintiennent que tout conflit s'exprime et prend forme dans l'interaction sociale, donc qu'il est toujours, jusqu'à un certain point, relationnel.

Même si le pouvoir et l'émotion sont inextricablement liés dans les conflits relationnels, l'une ou l'autre dimension peut donner sa couleur au conflit qui oppose deux individus, comme on peut le constater à la figure 1.4.

Ainsi, un conflit relationnel peut être dominé par les luttes de pouvoir, qui se vivent principalement à travers les signes de prestige, les réactions à l'autorité et l'exercice du contrôle. Quand le degré d'interdépendance entre les parties est très élevé, « chacun a besoin de l'autre et, en même temps, possède un certain pouvoir sur l'autre, ce qui lui permet d'exercer de fortes contraintes sur elle et d'en restreindre l'action » (Rondeau, 1990, p. 508).

La méthode de résolution de problèmes ne peut être utilisée pour régler un conflit qui comporte de forts enjeux liés au pouvoir et à l'émotion.

FIGURE 1.4
Les possibilités de conflit relationnel



Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

De même, dans les groupes très fusionnels ou les dyades très proches ayant tendance à supprimer toute forme d'expression du conflit, quand celui-ci éclate, il est très intense (Coser, 1965).

Entre les personnes en conflit, le processus de compétition l'emporte sur le processus de collaboration. La compétition tend à augmenter la sensibilité aux différences et aux menaces que représente l'autre tout en minimisant la perception de leurs similitudes : « tu es mauvais, je suis bon » (Deutsch, 1990, p. 241). De plus, comme l'exprime Elkaïm (1995, p. 598), chaque personne impliquée dans un conflit « semble vouloir façonner l'autre de telle sorte que les constructions du monde qu'elle a élaborées à partir d'expériences passées répétitives soient au maximum confortées ».

Les conflits ayant une forte composante reliée au pouvoir deviennent dysfonctionnels quand les comportements de rivalité et de compétition ne laissent plus de place à la coopération. Les comportements de compétition ne sont pas toujours explicites. Dans certains cas, des réactions passives-agressives entretiennent la compétition de manière larvée et sournoise.

Par exemple, Martine, adjointe administrative, s'organise pour ne pas faire les travaux que lui demande Serge, le comptable qui occupe le nouveau poste créé récemment. Elle soupire, dit qu'elle est débordée, etc.

La plupart des échecs dans la gestion des conflits relationnels s'expliquent par le recours à la méthode de résolution de problèmes pour régler un conflit comportant de forts enjeux liés au pouvoir et à l'émotion. Or, le succès du processus de résolution de problèmes repose précisément sur la qualité du lien entre les personnes. Il faut que la relation entre les personnes en cause soit suffisamment positive et empreinte de confiance et d'ouverture pour que le conflit puisse être résolu par cette méthode.

De même, plusieurs auteurs abordent la gestion des conflits sous l'angle du contenu. Ainsi Fisher et Ury (1981), même s'ils reconnaissent l'importance des émotions chez les protagonistes, mettent l'accent sur la recherche de pistes de solutions par rapport au contenu du conflit ; ils recommandent de veiller à distinguer la personne du problème. Or, dans les conflits relationnels, la personne et l'objet du conflit ne font qu'un : il est donc plus important d'habiliter les personnes à mieux travailler ensemble dans le futur et à gérer les différends qui les opposeront encore que d'essayer en vain de résoudre l'objet explicite et ponctuel du conflit (Kruse, 1995).

Les résultats des études sont contradictoires quant à la relation entre la présence de conflits relationnels dans une équipe et la performance de cette équipe. Il semble que, même si les conflits relationnels engendrent beaucoup d'insatisfaction, il ne soit pas démontré clairement qu'ils affectent négativement la performance (Jehn, 1995, p. 15). Par ailleurs, il est certain que, sur le plan personnel, les conflits relationnels sont malsains : ils entraînent de la détresse, de l'anxiété et de la souffrance chez les personnes concernées, beaucoup plus qu'on ne le pense généralement (Deustch, 1973, 1990 ; Wilmot et Hocker, 2001).

C'est ce type de conflit qui est l'objet du présent ouvrage. Comment est-il possible de dénouer un conflit relationnel ? Nous disons dénouer, car il nous semble que ce genre de conflit ne peut être ni géré ni résolu de la même manière qu'un conflit cognitif portant sur un contenu spécifique. Comme le laissent entrevoir les figures 1.3 et 1.4, le dénouement de conflits relationnels exige que l'on se penche sur les dimensions du pouvoir et de l'émotion. Des aspects qui, habituellement, font peur et nous trouvent démunis. Dans les chapitres qui suivent, nous proposerons des pistes pour mieux faire face à ce type de conflit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CHAPITRE

2

LES OBSTACLES AU DÉNOUEMENT DES CONFLITS RELATIONNELS

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le déroulement logique (linéaire) qui vise à définir d'abord le vrai problème, pour ensuite chercher la vraie cause et, enfin, trouver la bonne solution n'est guère utile dans le traitement des conflits relationnels.

Les idées soumises dans le présent chapitre constituent la base de la méthode de dénouement des conflits. En effet, les pistes concrètes d'intervention qui sont suggérées n'ont de sens que si elles s'inscrivent dans un cadre théorique et épistémologique particulier. De plus, l'efficacité de ces méthodes est tributaire de l'esprit qui les anime, sinon elles deviennent des trucs sans valeur et sans impact. Ainsi que le remarque Farson (1997, p. 35), en communication, « une technique devient inefficace à partir du moment où elle est appliquée seulement comme une technique ». Pour appliquer les pratiques suggérées ici, il faudra donc comprendre et intégrer la position théorique qui les sous-tend, de manière à pouvoir se les approprier réellement, les adapter aux situations rencontrées et, surtout, en inventer de nouvelles selon les circonstances.

Précisons dès maintenant que toute personne qui tente de dénouer un conflit relationnel dans lequel elle est impliquée ou dans lequel elle agit comme intermédiaire doit, au préalable, souscrire à une conception de l'interaction humaine selon laquelle tout système quel qu'il soit (dyade, groupe ou organisation) est d'une telle complexité qu'il est impossible d'en saisir tous les contours.

La plupart des modèles de gestion des conflits surestiment la dimension rationnelle de la situation et des enjeux en cause et, par conséquent, ne prennent pas suffisamment en compte le flou, la subtilité, l'ambiguïté, le paradoxe et la complexité qui caractérisent les systèmes humains (Archier et Serieyx, 1986 ; Crozier, 1989 ; Enriquez, 1992 ; Kets de Vries et Balazs, 1998 ; Morgan, 1989 ; Prigogine, 2001 ; Tessier, 1990 ; Vince et Broussine, 1996).

La logique linéaire appliquée aux conflits relationnels constitue un premier obstacle, à la fois pour la compréhension de ce qui est en jeu et pour l'élaboration de pistes de dénouement. Le déroulement logique qui vise d'abord à identifier le vrai problème, puis à chercher la vraie cause et ensuite à trouver la bonne solution afin de « régler le problème une fois pour toutes[1] » n'est guère utile dans le traitement des conflits relationnels. Inadéquate pour dénouer des conflits rela-

1. Expression très fréquente dans le milieu du travail.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

tionnels, cette séquence logique s'applique davantage à la résolution de problèmes techniques liés à la tâche, problèmes qui peuvent s'avérer parfois très compliqués mais rarement complexes. Comme le remarque Genelot (1992, p. 30), « la logique est le cheval de bataille du simplisme qui nous guette au détour de toutes les situations complexes ».

Pour mieux situer les fondements épistémologiques de l'intervention dans le dénouement des conflits relationnels, et définir les obstacles à ce dénouement, nous verrons d'abord les limites de la pensée linéaire associée au paradigme newtonien, puis nous montrerons comment, dans une perspective non linéaire, la recherche de la cause du conflit et, par la suite, de la meilleure solution est un objectif quelque peu futile. Enfin, nous mettrons en évidence deux autres obstacles au dénouement des conflits relationnels : le désir de changer l'autre et les biais cognitifs qui teintent la réflexion des personnes en conflit.

2.1. LA PENSÉE LINÉAIRE

Les grandes réalisations sociales, scientifiques et technologiques sont le résultat du développement de la pensée logique systématique et linéaire. Cette logique est fondée sur le principe restrictif selon lequel n'est rationnel que ce qui est analytiquement prévisible et contrôlable. « Comme Laplace l'évoque avec justesse, le hasard et l'incertitude étaient vus comme les noms de l'ignorance. […] La logique classique est la logique du vrai et du faux, celle qui raisonne avec de l'information complète, correcte, qu'on peut qualifier de non ambiguë » (Benasayag *et al.,* 1997, p. 62).

La crise des fondements de la rationalité déterministe débute vers 1900. Depuis lors, chaos, indécidabilité, imprévisibilité, aléatoire, hasard, interdépendance sont autant de concepts et d'idées qui constituent la trame des discours scientifiques de notre époque. Loin d'être réservée à la culture scientifique, la rupture des modèles, paradigmes et principes scientifiques jusque-là dominants est devenue le lot quotidien de tous. L'irruption de l'incertitude a envahi la réflexion et l'action dans des domaines aussi variés et multiples que la vie affective par l'éclatement des modèles familiaux, la vie au travail par la rapidité des changements et, surtout, le rapport que chacun entretient avec lui-même et avec le monde. Même si les changements sociaux et culturels demandent à chacun de vivre selon des modèles plus complexes,

plusieurs individus restent enfermés dans une logique linéaire, essayant, en vain, de comprendre ce qui leur arrive et ce qui se passe dans leur environnement.

Bien que toute notre éducation occidentale nous ait formés, de manière intensive, à une logique linéaire et rationnelle, il nous faut dépasser les limites de cette logique où les choses sont vraies ou fausses, bonnes ou mauvaises, et parier sur la possibilité du développement d'une pensée complexe qui inclut l'incertitude et le paradoxe. Par ailleurs, à moins que les gestionnaires et tous les collaborateurs[2] dans les organisations n'acceptent de remettre en question leurs propres modèles mentaux, il leur sera difficile de redéfinir leur rôle et, de ce fait, ils ne pourront contribuer adéquatement au dénouement et à la prévention des conflits relationnels. Tout conflit relationnel survient dans des dyades ou des groupes constituant des systèmes ouverts dont les principales caractéristiques sont : la totalité, l'autorégulation et l'équifinalité (Eoyang, 1997 ; Rosnay, 1975 ; Stacey, 1995). Par totalité, on désigne le fait que les propriétés du système transcendent largement les caractéristiques individuelles des membres. Dès lors, tout changement d'une seule partie se répercute sur toutes les autres, les influence et modifie l'ensemble du système par rapport à ce qu'il était auparavant. L'autorégulation est ce qui explique le mouvement dynamique entre l'équilibre et le changement à partir du processus de rétroaction. Tout système vivant oscille entre ces deux tendances : le maintien du statu quo et la transformation. En tant que systèmes ouverts, les systèmes vivants reçoivent, de l'intérieur et de l'extérieur, des stimulations à la transformation : certains réussissent à intégrer ces deux tendances, tandis que d'autres, dont les dyades ou les groupes en conflit, deviennent rigides dans leur fonctionnement ; s'opposant ainsi à toute transformation, ces systèmes répètent le cycle de leur interaction conflictuelle. Enfin, le terme équifinalité souligne le fait que les modifications survenues au fil du temps à l'intérieur du système sont indépendantes des conditions initiales. Autrement dit, ce ne sont pas les conditions passées qui déterminent l'état du système à un moment donné, mais bien les paramètres d'organisation qui prévalent au moment présent. Comprendre la dynamique d'un système ouvert et y intervenir adéquatement exigent, par conséquent, le recours à une logique non linéaire.

2. Dans tout l'ouvrage, le terme *collaborateur* désigne tous les employés non cadres.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Pour mieux saisir les enjeux de la pensée non linéaire, nous verrons d'abord en quoi consiste la complexité, puis nous préciserons les conditions nécessaires pour décrire une réalité complexe. Enfin, nous aborderons le paradoxe et son rôle dans l'analyse et le dénouement des conflits relationnels.

2.1.1. La complexité

Le livre de Genelot paru en 1992, *Manager dans la complexité,* a marqué un tournant dans la prise de conscience du phénomène de la complexité des systèmes humains par un nombre important de dirigeants et de cadres. Pourtant, aujourd'hui, quelque dix ans plus tard, plusieurs gestionnaires et les collaborateurs de tous les niveaux raisonnent encore selon une logique linéaire qui ne tient pas compte de la complexité.

> *François, directeur dans une grande entreprise, explique le conflit qui s'est installé entre deux de ses chefs de services. Il a rencontré les protagonistes individuellement. À son grand étonnement, ils ont tous deux présenté la même situation conflictuelle selon deux versions diamétralement opposées. Selon lui : « Y'en a un des deux qui ment. » François ne sait pas encore, malgré ses cinquante ans de vie et ses vingt ans de gestion, que les êtres humains qui vivent une même situation l'envisagent de manière personnalisée. Il y a fort à parier que François, comme plusieurs gestionnaires, pense et agit selon les paramètres d'un système non complexe.*

Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, il est possible de produire une masse d'information que personne ne peut absorber en totalité ni en complexité, de mettre en place une interdépendance si grande que personne ne peut la gérer et d'accélérer le changement à un point tel qu'il échappe à la capacité de chacun d'y réagir. L'échelle de complexité des affaires humaines est sans précédent.

Les systèmes complexes possèdent des propriétés qui rendent caducs les principes de la causalité linéaire. Toutefois, la complexité n'est pas la complication. Sérieyx (voir Salvet, 1994, p. 64) illustre bien la différence entre le compliqué et le complexe à l'aide de l'analogie du Boeing 747 comparé à un plat de spaghetti :

> démontez le Boeing et vous vous retrouverez avec 35 000 composantes. Par la pensée systématique et de la persévérance, il vous sera toujours possible de le reconstruire et d'arriver au même résultat. Car le Boeing est réductible à l'analyse. Il n'y a pas d'incertitude dans la construction d'un Boeing. En revanche, le convive, fourchette en main, aura beau répéter indéfiniment la même torsion du poignet, il est peu probable qu'il parvienne à soulever la même quantité de spaghetti ! Il y a dans les spaghetti

> une logique du chaos non prédictible. [...] Nous vivons dans un monde de spaghetti. Ce nouveau monde commande une révolution des esprits.

La plupart des programmes d'ordinateur sont très compliqués, mais non complexes. En revanche, tous les systèmes vivants sont complexes. Les systèmes humains et sociaux sont à la fois compliqués et complexes. Les variations boursières constituent un exemple éloquent du fonctionnement d'un système complexe. Comme le note Genelot (1992, p. 28), « les crises apparaissent sans que quiconque ne les prévoit sérieusement, et disparaissent tout aussi étrangement ».

Pour vivre avec la complexité, il faut inventer de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble.

La complexité d'un système ouvert, contrairement aux idées reçues, ne se mesure pas à la quantité des variables impliquées et des interactions qui le constituent, mais bien « à sa capacité à mémoriser son expérience, à se ré-organiser et s'auto-organiser en fonction des évolutions de l'environnement et de ses conditions internes de fonctionnement » (Genelot, 1992, p. 114). De ce fait, les systèmes ouverts complexes sont nécessairement soumis à l'incertitude et à l'indécidabilité.

En effet, l'incertitude et l'indécidabilité sont inhérentes aux situations complexes. L'incertitude, c'est l'impossibilité de prévoir si une chose surviendra ou non, si un phénomène se produira d'une façon ou d'une autre. L'approche sereine des situations complexes consiste à admettre l'incertitude comme un élément constitutif de la réalité. Cette attitude permet de réagir aux événements imprévus en les considérant comme autant d'occasions d'apprentissage à exploiter, plutôt que de se buter sur ce qui devrait être dans un monde illusoire. Comme le soulignent Dionne et Ouellet, « si l'incertitude est angoissante, elle est également source de liberté » (1990, p. 2).

L'indécidabilité, elle, n'est pas due à l'ignorance mais au fait qu'on sait qu'il est impossible de maîtriser tous les paramètres d'une situation complexe, de manière à pouvoir décider à l'avance si telle action est préférable à telle autre. À un niveau supérieur, « le fait de savoir qu'on ne sait pas fait partie du savoir » (Genelot, 1992, p. 79). Cette reconnaissance de l'indécidabilité engendre l'humilité requise pour s'ouvrir à d'autres perspectives, et donne le courage d'agir sans avoir de contrôle sur le résultat escompté.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Compte tenu de ces propriétés, la complexité ne se laisse jamais appréhender totalement. On peut acquérir une compréhension globale d'un système complexe, mais on n'arrivera jamais à en prévoir toutes les réactions ni les comportements. Pour vivre avec la complexité, il faut inventer de nouvelles manières de penser, d'être soi-même et d'être ensemble. Rapidité, compréhension, capacité de dialogue, capacité d'innovation, intégration, simplicité, autonomie et culture sont des attitudes, des valeurs et des ressources qui permettent de survivre dans un système complexe. Pour sa part, Farson (1997, p. 23) ajoute que « l'acceptation des dilemmes, la tolérance à l'ambiguïté et la coexistence des opposés sont cruciales pour l'élaboration d'une façon de penser différente ».

Intervenir[3] dans un système complexe implique un changement dans la façon de penser : voir les interrelations plutôt que les chaînes causales ; observer et comprendre les processus de changement plutôt que les actions isolées (Senge, 1990). Toute intervention reste, bien sûr, l'art de la planification et de la stratégie en vue d'un résultat escompté. Mais il s'agit désormais d'estimations dans des ensembles complexes, ouverts, incertains, à paramètres multiples dont la description même est incertaine.

2.1.2. La description de la réalité

Quel est le problème exactement ? Pourquoi ces deux-là ne s'entendent-ils pas ?

Ces réactions reviennent comme un leitmotiv chaque fois que l'on est en présence d'une situation conflictuelle, comme si le fait de pouvoir donner une réponse simple, sans ambiguïté fournissait en même temps des pistes de solution au conflit.

Or, de toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait, ce qui existe ce ne sont que différentes versions d'un même événement dont certaines peuvent être contradictoires, et qui sont toutes des effets de la communication, plutôt que le reflet de vérités objectives et éternelles (Watzlawick, 1980). Comme l'affirment les ethnométhodologistes, une description littérale d'une situation sociale est impossible parce que toute description est déjà une interprétation. En effet, toute description repose sur des choix : quoi décrire, à qui, quand, où et comment ? Selon Heyman (1994,

3. On entend parfois « gérer la complexité », ce qui, par définition, est un non-sens.

p. 18), « ces choix forment le contexte de la description et donnent ainsi leur sens aux événements décrits ». On ne décrit pas une réalité objective existant en elle-même indépendamment de l'observateur ; « nos intentions, qu'elles soient personnelles, conscientes ou inconscientes, qu'elles soient collectives et assujetties à la pensée dominante d'une époque, conditionnent […] et même construisent notre vision de la réalité » (Genelot, 1992, p. 60).

Croire qu'il existe une seule réalité, concrète et indépendante des individus, et du même coup imaginer que nous avons accès à cette réalité constituent un obstacle majeur à l'analyse d'un conflit relationnel. Cette position qui maintient chacun dans la certitude d'avoir raison est l'une des conditions les plus contreproductives dans la gestion des conflits (Kegan et Lahey, 2001, p. 131).

Dans un contexte de formation, un chef de service rapporte les faits suivants : ses ingénieurs, en réponse à une demande de la municipalité de proposer des solutions à une situation que les élus jugent problématique, concluent leur analyse en affirmant qu'il n'y a pas de problème. Cependant, ils précisent que si on tient malgré tout à améliorer la situation, selon eux non problématique, cela coûterait au Ministère la somme de 500 000 $. Et le chef de service d'ajouter : la conclusion de l'analyse est bonne, même si elle ne convient pas à la municipalité.

Pour ce chef de service, il existe de vrais problèmes, ceux que lui et ses confrères ingénieurs voient comme tels, et de faux problèmes. Or, les problèmes ne sont pas donnés : ils sont construits par les êtres humains qui essaient de donner un sens à des situations aux contours mal définis, à des circonstances complexes et troublantes. Ajoutons avec Dionne et Ouellet (1990, p. 42) que « la manière dont on voit le problème est le problème ».

Chacun construit sa vision d'une problématique sociale à travers deux processus complémentaires : « le fait de désigner les points sur lesquels porter son attention (*naming*) et de dresser le contexte (*framing*) dans lequel on s'en occupera » (Schön, 1994, p. 66). Ensemble, ces deux processus permettent de construire un problème à partir de la réalité complexe, vague et indéterminée. À l'aide de ces deux processus, les individus sélectionnent quelques faits et quelques relations saillants sur lesquels ils porteront leur attention, à partir de ce qui, autrement, serait d'une complexité écrasante. Ensuite, ils organisent les éléments sélectionnés et retenus de manière cohérente, et décrivent ce qui ne va pas dans la situation actuelle de telle façon que la transformation souhaitée s'impose d'elle-même. À la limite, on pourrait dire que toute observation d'une situation contient les bases d'un diagnostic et, par conséquent, de l'intervention.

Dans cette perspective, définir un problème n'est pas seulement une technique : c'est un processus central à la pratique des gestionnaires, des professionnels et des techniciens. Il leur faut reconnaître, comme le propose Schön (1994), que, même si la définition du problème est une condition nécessaire à sa solution technique, cette définition elle-même n'a rien de technique. Un problème ne se pose que parce que quelqu'un l'a posé. Et la manière dont on pose le problème définit par le fait même les limites à l'intérieur desquelles on pourra le résoudre et le type de solutions qui seront pertinentes (Dionne et Ouellet, 1990 ; Layole, 1984). Ces deux activités cognitives, nommer et encadrer, interviennent de la même manière quand il s'agit de définir une situation conflictuelle. Il faut être très vigilant pour ne pas se laisser enfermer dans une définition donnée, ce qui permet de demeurer ouvert aux sources d'information provenant de divers niveaux de réalité.

L'attention portée aux modèles interactifs observables « ici et maintenant » doit être intégrée aux informations livrées par les multiples versions verbales du conflit. Les impacts de la communication doivent être intégrés aux significations que les individus, selon leur intention, donnent à leurs actes. Les interactions « objectives » observables doivent être envisagées comme un complément aux points de vue « subjectifs » des personnes en conflit et aux réactions émotionnelles de l'intervenant. Tous ces aspects ainsi que les divers niveaux d'observation et de collecte d'informations ne sont pas en opposition mais se trouvent, au contraire, dans un rapport dialectique de complémentarité.

Dans un conflit relationnel, chaque membre du groupe détient sa propre vision de la réalité, à travers la singularité de ses propres besoins et de ses propres émotions. Articuler ces différentes perspectives et les intégrer aux données observables constituent un élément essentiel de la démarche de dénouement du conflit.

Dans une optique de complexité, il convient d'adhérer

> […] à une vision de la réalité comme une articulation complexe de multiples niveaux qui, malgré leur irréductible autonomie, se présentent comme complémentaires et reliés de façon circulaire. Une telle conception marque le passage d'une logique des oppositions dichotomiques de type « ou bien/ou bien » à une logique des regroupements dialectiques de type « et/et ». Selon cette conception, le présent et le passé peuvent coexister, non pas dans le sens d'une nouvelle recherche de causes, mais en cela que le passé est dans le présent et qu'il continue de vivre dans le présent (Onnis, 1995, p. 579).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Suivant l'exhortation de Mitroff (1998, p. 25), « il ne faudrait jamais accepter une seule définition d'un problème ; il est essentiel de produire au moins deux formulations différentes de n'importe quel problème relativement important ». Dans un conflit relationnel, chaque membre du groupe détient sa propre vision de la réalité, à travers la singularité de ses propres besoins et de ses propres émotions ; articuler ces différentes perspectives et les intégrer aux données observables constituent un élément essentiel de la démarche de dénouement du conflit.

2.1.3. Le paradoxe

Parler de paradoxe est devenu un cliché. Selon Davis *et al.* (1997), le terme paradoxe est apparu dans plus de 300 publications importantes entre 1990 et 1997 ; la plupart du temps, ce terme désigne, à tort, des demandes concrètes ou des perspectives opposées. Pour donner un sens à des réalités de plus en plus complexes et mouvantes, les individus construisent une perception manichéenne de la réalité qui annule les relations complexes. Un paradoxe est en soi l'existence simultanée de deux états ou caractéristiques incompatibles, sans possibilité de synthèse ou de choix (Cameron, 1986, p. 2) ; par exemple, les couples innovation-tradition, stabilité-changement, collaboration-compétition, discipline-créativité, rigueur-imagination correspondent à des réalités paradoxales. Par définition, il est impossible de résoudre un paradoxe, surtout pas par la recherche d'un compromis. La tension qui résulte de situations paradoxales circonscrit un espace à la limite du chaos et non un point milieu entre deux extrêmes (Eisenhardt, 2000, p. 703). Les philosophes, les Grecs anciens, les taoïstes et les existentialistes voient l'existence humaine comme étant essentiellement paradoxale. Comme l'affirme Sperber (1995, p. 32), « la contradiction dans la nature n'est pas un hasard, c'est la loi, et elle n'est un accident que pour la pensée qui conçoit cette contradiction en termes linéaires. On sait depuis toujours que tout être est mouvement, processus, devenir. »

Une certaine capacité de vivre avec le paradoxe permet de mieux comprendre la dynamique des relations conflictuelles et d'en saisir plus rapidement les pistes d'ouverture et les occasions de dénouement.

Au quotidien, les discussions et la collecte de données additionnelles ne conduisent pas à plus de clarté, ni à l'élimination du paradoxe ; au contraire, elles intensifient celui-ci, à moins, comme le prétend Mitroff (1998, p. 108), que les opposants ne puissent mettre en évidence

leurs valeurs et leurs préférences. C'est-à-dire que c'est la mise en lumière des critères de choix subjectifs dissimulés derrière les arguments logiques et rationnels qui permet de faire avancer le dialogue. Le paradoxe ne se dépasse que par le passage à un niveau de réalité supérieur et plus englobant.

Intégrer un paradoxe commence par l'acceptation des contradictions comme le yin et le yang. Cette acceptation implique de maintenir les contradictions de manière que la tension ainsi produite donne lieu à la créativité et à l'innovation (Simpson *et al.*, 2000, p. 2), de vivre avec à la fois la compétition et la collaboration, avec aussi à la fois les tendances de l'individualisme et du collectivisme, de vivre et de gérer, simultanément, dans l'ordre et dans le désordre. Comme le mentionne Pascale (1990, p. 263) « la créativité et l'adaptation naissent avec la tension, la passion et le conflit ». Il s'agit donc d'accepter qu'à tout moment, dans les systèmes vivants, coexistent des forces de cohésion et des forces d'antagonisme ; c'est un exercice difficile, car la pensée traditionnelle abhorre les contradictions et le paradoxe. La figure 2.1, adaptée de Cloke et Goldsmith (2000b, p. 8), met en parallèle des énoncés qui, côte à côte, illustrent la tension résultant de l'acceptation des paradoxes.

FIGURE 2.1

Quelques énoncés illustrant la pensée paradoxale

D'une part	D'autre part
Il n'y a pas de chemin	Les chemins se trouvent partout
Les chemins sont difficiles à trouver	Le chemin est là où vous vous trouvez
Il est facile de se perdre	On ne peut être perdu
Personne ne voyage par le même chemin	Nous voyageons tous par le même chemin
Le chemin est la destination	Le chemin n'a pas d'importance

Selon Genelot, « les situations complexes sont […] caractérisées par la coexistence de logiques de nature très différente, qu'il n'est pas possible de réduire sans dénaturer la situation » (1992, p. 82) ; « l'ordre sans le désordre supprime toute possibilité de renouvellement et d'évolution. Mais le désordre sans ordre ne permet d'ancrer aucune permanence. La vie est à cette condition : la présence conjointe de l'ordre et du désordre » (1992, p. 132).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

De même, dans un conflit, les adversaires sont à la fois très loin et très proches. Ils sont loin en raison de leur incapacité à se comprendre, mais étroitement liés par leur conflit. Ensuite, d'une part, le conflit se situe entre les deux parties concernées puisque c'est la relation qui est conflictuelle et, d'autre part, le conflit réside à l'intérieur de chacun car leurs attitudes, leurs émotions, leurs idées sont indispensables au maintien du conflit (Cloke et Goldsmith, 2000b, p. 8). Une certaine capacité de vivre avec le paradoxe permet de mieux comprendre la dynamique des relations conflictuelles, et d'en saisir plus rapidement les pistes d'ouverture et les occasions de dénouement, lesquelles s'inscrivent rarement dans une logique linéaire.

2.2. LA RECHERCHE DE LA CAUSE DU CONFLIT

La causalité linéaire nous est familière : les causes sont antérieures aux effets et les produisent de façon systématique. Par ailleurs, il faut remarquer avec Singer (2001, p. 37) que, bien « que la causalité tant prisée soit sans cesse déjouée, nous continuons de nous y cramponner ». Dans les situations conflictuelles, chercher l'origine du conflit pour mieux en déterminer la cause mobilise souvent, de manière indue, le temps et l'énergie des intervenants. En effet, l'explication linéaire, c'est-à-dire la recherche d'une cause qui explique le conflit et, de ce fait, fournit des pistes intéressantes d'intervention, est une idée qui a la vie dure. Par exemple, c'est ce qui fait dire à Rondeau (1990, p. 526) que « la connaissance de l'historique du conflit et de son évolution s'avéreront [*sic*] des éléments précieux d'intervention ». Cette croyance est très largement partagée dans le monde du travail, et la plupart des gestionnaires et des collaborateurs ne peuvent s'empêcher de chercher la cause du conflit dans les événements du passé.

> *Oui, mais connaître l'histoire du conflit aide à mieux comprendre pourquoi les personnes sont en conflit et aide à trouver des pistes de résolution.*

Or, cette recherche de l'origine du conflit contribue peu à la compréhension de la dynamique conflictuelle présente et encore moins à l'élaboration de pistes de dénouement. Nul n'est besoin de connaître toutes les étapes parcourues antérieurement par le voyageur pour l'aider à trouver son chemin, à moins qu'il ne désire refaire le même parcours à rebours : il suffit de savoir où il se trouve présentement et où il veut aller. Prenons l'analogie des échecs ; les joueurs n'ont pas à savoir pourquoi les pièces sont disposées de telle manière après le Xe coup, car cela ne change rien à l'état de la partie ni à la nécessité pour les noirs

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ou les blancs de sortir de l'impasse. La perception de la relation entre les pièces suffit pour poursuivre une partie, peu importe le moment de notre arrivée sur les lieux (Dionne et Ouellet, 1990, p. 17).

Bien qu'il ait eu une influence majeure sur la situation actuelle, le passé aide peu à savoir ce qui doit être fait pour modifier cette situation dans la perspective d'un futur meilleur. Pour comprendre ou influencer un individu dans une situation donnée, la connaissance des causes de son comportement actuel, en remontant son passé, n'est pas toujours nécessaire. En ce sens, de plus en plus de praticiens, dont De Jong et Berg (1998), De Shazer (1988), Dionne et Ouellet (1990), O'Hanlon (2000) et Watzlawick *et al*. (1975), estiment que la recherche des causes peut fournir des explications intéressantes à un problème, mais n'apporte pas beaucoup, pour ne pas dire rien du tout, à sa résolution.

Dans l'organisation où travaillent Claude et Martin, tout le monde sait qu'il y a cinq ans, les deux ayant posé leur candidature pour le poste de superviseur, c'est Martin qui a obtenu le poste convoité. À ce moment-là, Claude et Martin étaient de bons amis et ils se voyaient en dehors du travail. Après la nomination de Martin, les relations entre les deux se sont graduellement détériorées. Martin a d'abord mis beaucoup d'énergie à « faire comme si rien n'avait changé ». Par la suite, il a fait plusieurs tentatives de mise au point avec Claude et toutes se sont soldées par un échec. Pour sa part, Claude estime que Martin est passé de l'autre côté, qu'il n'est plus le même et que sa nomination lui a monté à la tête. Maintenant, Claude et Martin ne se parlent plus, et Claude reproche à Martin son manque de compétence pour gérer l'équipe et pour faire des alliances utiles à l'équipe avec la haute direction.

Cet exemple montre bien comment la connaissance d'éléments du passé fournit peu de pistes utiles au dénouement des tensions actuelles entre Claude et Martin. De plus, ce rationnel qui met l'accent sur la recherche des causes comme moyen essentiel de trouver des pistes de solution amène souvent, en désespoir de cause, à attribuer à des individus des motivations ou des traits de personnalité qui les rendent responsables du conflit (Hoffman, 1981, p. 306). Enfin, la recherche de la cause du conflit s'inscrit, de manière insidieuse, dans la dynamique du blâme. Lequel a commencé ? Qui est le vrai coupable ? Qui devrait faire amende honorable ? Laquelle a raison de s'indigner ? Comme le soulignent Stone *et al*. (1999), quand nous entrons dans la dynamique du blâme, nous acceptons, par le fait même, de poser un jugement de culpabilité sur les actions passées et d'imposer une punition en conséquence. En somme, dans un système ouvert et complexe, la détermination et l'analyse, au présent, des interactions, des liens entre les

sous-systèmes au présent et des réponses qui renforcent les comportements sont plus utiles que la recherche des causes, dans le temps, selon une logique linéaire.

En effet, les systèmes complexes en interaction obéissent à une causalité circulaire et non linéaire (Watzlawick *et al.,* 1975, p. 35). Dans un système complexe, les actions produisent souvent des résultats inattendus et contre-intuitifs.

> Et la réalité n'obéit pas forcément à l'idée généralement répandue que des causes simples produisent des effets simples et des causes complexes des effets complexes. Or des systèmes simples et déterministes peuvent engendrer un comportement complexe et inversement des système complexes peuvent produire un comportement simple (Genelot, 1992, p. 58).

Par ailleurs, la même action peut susciter des réactions différentes selon le contexte relationnel. Par exemple, les félicitations peuvent encourager, motiver, rendre arrogant, démotiver, susciter la méfiance, etc.

Sur le plan de l'intervention, les systèmes complexes sont hautement sensibles à certains changements, mais particulièrement insensibles à plusieurs autres. Ainsi, il arrive que des interventions spectaculaires provoquent des résultats à peine perceptibles et que, à l'opposé, des actions mineures donnent des résultats étonnants. Le recours à de petites modifications constitue, d'ailleurs, l'une des prémisses de toutes les approches de changement centrées sur les solutions. Selon ces approches, « un petit changement peut transformer de façon radicale le cours d'une situation […] une petite modification, un petit changement de position ou un changement minuscule dans la façon de penser peut provoquer une grande différence » (Berg et Dolan, 2002, p. 112). De même, dans les interactions conflictuelles, de très petits changements se répercutent dans tout le système et ont des conséquences beaucoup plus importantes qu'on ne peut l'imaginer (Wilmot et Hocker, 2001, p. 240).

Rechercher les causes d'un conflit revient à imposer un cadre explicatif. Si l'on se refuse à reconnaître l'existence d'une bonne manière d'expliquer les événements, d'une bonne théorie valable pour tous les conflits, et que l'on considère plutôt qu'aucune explication n'est vraie en soi et que la recherche des causes mène à une impasse, la manière d'analyser une situation conflictuelle change radicalement (Wittezaele et Garcia, 1995, p. 211). Selon l'approche systémique, les interactions continuelles dans notre vie et dans notre milieu de travail nous amènent à affronter constamment des difficultés relationnelles.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Une difficulté, habituellement passagère, devient un conflit relationnel persistant quand, gérée de manière inadéquate, elle n'a pas été résolue, et que la même solution inefficace est répétée encore et encore. Indépendamment de son origine, de son étiologie, de sa nature et de sa durée, un conflit ne persiste que dans la mesure où il est maintenu par les comportements des personnes concernées et leurs interactions avec l'entourage. Si les comportements qui alimentent le conflit sont éliminés ou modifiés de manière appropriée, le conflit disparaît peu à peu ou devient une simple difficulté relationnelle.

2.3. LA RECHERCHE D'UNE SOLUTION

Le titre d'un des ouvrages de Watzlawick, *Comment réussir à échouer, trouver l'ultrasolution,* est évocateur de cet obstacle lié à la recherche de la cause du conflit, qui consiste à chercher désespérément **la** solution unique et parfaite. Cette conception de la bonne réponse est juste dans le cas des systèmes fermés, comme les pièces d'un casse-tête. Nous savons qu'il y a une seule manière d'assembler les pièces pour réussir le casse-tête. Mais comment croire qu'il n'y a qu'une seule bonne réponse aux situations de la vie ?

> *Lors d'entrevues individuelles visant à comprendre la situation conflictuelle dans un groupe, plusieurs personnes disent, incrédules, « j'espère que vous allez trouver la solution miracle ». Pourtant, il n'y a pas de solution miracle, mais il y a de nombreuses pistes de solution que les membres du groupe découvriront ensemble.*

Il n'existe pas de solution miracle à un conflit relationnel. Les problèmes d'interaction humaine ne se résolvent pas au moyen de solutions précises qu'il suffit de trouver. Confrontées à un problème, différentes personnes proposent différentes avenues pour sa résolution. Il n'y a pas de bonne réponse mais un certain nombre de solutions possibles qui peuvent s'avérer également satisfaisantes (Schön, 1994). Dans les situations ouvertes et complexes, on ne peut avoir entièrement raison ni tout à fait tort, on peut seulement avoir relativement raison (Kegan et Lahey, 2001, p. 31). Ou, comme l'affirme Le Moigne (1990), on ne peut que trouver des solutions plus ou moins satisfaisantes à des situations problématiques, ce qui, dans une perspective systémique, constitue le principe de l'action intelligente.

Par ailleurs, pour quiconque croit qu'à chaque problème il n'y a qu'une seule vérité et une seule solution optimale, il est impossible de s'engager, de bonne foi, dans quelque forme de dialogue ou de collaboration en vue de faire émerger des pistes de solution au conflit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Une façon de favoriser l'ouverture à plusieurs pistes de dénouement des situations conflictuelles est de sortir des dichotomies ou bien/ou bien en ayant recours aux options intégratives à l'aide de et/et. « *Ou bien* je ne dis rien *ou bien* je lui dis ses quatre vérités » pourrait donner lieu à « je ne dis rien pour le moment *et* je pense à des moyens de le confronter sainement ». Ainsi que l'observent Patterson *et al.* (2002, p. 40), on évite ainsi les « de deux choses l'une » ou « il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée », affirmations qui témoignent d'une posture intellectuelle évacuant la dimension de complexité des relations interpersonnelles.

C'est aussi peine perdue de vouloir régler un conflit entre des personnes ou des groupes en recourant uniquement à des standards technico-rationnels. Intervenir de manière significative dans un conflit relationnel implique de déranger la matrice sociale à plusieurs niveaux simultanément. Comme le dit si bien Hoffman (1981, p. 525), les interventions ressemblent « à une sorte de tricot invisible – une à l'endroit, deux à l'envers ».

Dénouer des conflits fait nécessairement appel à la créativité. Selon Vail (1996, p. 45), la « créativité est un mode d'apprentissage dans lequel le créateur ne poursuit pas un objectif prédéfini à l'aide de méthodes et de ressources reconnues. La créativité est exploration ; être un explorateur c'est littéralement ne pas savoir exactement où on s'en va ; voilà l'essence de l'exploration ».

Bref, pour contribuer de manière significative à dénouer des conflits relationnels, il faut dépasser la logique linéaire, compter avec les principes des systèmes ouverts et complexes, accepter la tension des réalités paradoxales, être capable de se mouvoir à la limite du chaos et laisser émerger la créativité sinon la vie.

2.4. LE DÉSIR DE CHANGER L'AUTRE

Essayer de changer l'autre est souvent la première réaction face à un conflit relationnel. Pourtant cette tactique est rarement efficace. Vous êtes certain d'avoir de bonnes raisons de maintenir votre position et l'autre a d'aussi bonnes raisons pour justifier la sienne. Vous apparaissez aussi déraisonnable aux yeux de l'autre que lui à vos yeux, et vos efforts pour l'amener à changer se heurteront aux siens pour vous changer, car il essaiera tout aussi intensément de vous changer que vous le faites à son endroit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Une voie plus fructueuse consiste à changer votre interprétation de la situation et, conséquemment, votre rôle dans la communication[4] avec cette personne. Wilmot et Hocker (2001, p. 239) nomment cette position « l'option de l'humilité », laquelle, selon eux, s'avère à la fois la plus difficile et la plus efficace pour modifier une situation conflictuelle. Vous acceptez de changer unilatéralement vos comportements sans attente de réciprocité ; vous changez avant que l'autre ne change.

Le fait de souhaiter que l'autre change de manière que le conflit disparaisse est légitime mais peu réaliste. Rarement l'argumentation ou la discussion amène-t-elle quelqu'un à changer. Au contraire, ces moyens peuvent susciter l'attitude défensive et, par la suite, conduire l'autre à justifier encore plus son comportement. Ce n'est que lorsqu'on s'engage avec quelqu'un dans une expérience d'apprentissage réciproque que certains changements peuvent survenir.

Toutefois, cet obstacle doit être compris de façon paradoxale, car « lorsque le changement ne vise pas *a priori* les personnes mais les interactions, les possibilités d'apprentissage augmentent » (St-Arnaud, 1999, p. 114). C'est seulement quand on ne vise pas directement le changement de l'autre comme personne que cet autre, parfois, modifie son comportement. Par ailleurs, en même temps qu'il me faut renoncer à changer l'autre, je dois croire qu'il a les possibilités de changer (Hengen, 1998 ; Kets de Vries et Balazs, 1998 ; Stone *et al.*, 1999). Les résultats de la plupart des recherches sur le développement adulte convergent quant au changement chez l'adulte. Bien que les adultes ne changent pas de manière aussi draconienne et spectaculaire que les jeunes enfants, certains changements demeurent possibles.

Dans la recherche menée par Kets de Vries et Balazs (1998, p. 613), les individus qui rapportaient avoir changé considérablement affirmaient que le maintien du statu quo était devenu de plus en plus difficile. Les principales résistances au changement personnel sont constituées par les forces internes qui s'opposent au changement et par les conditions de l'environnement qui maintiennent les comportements.

L'anxiété associée à l'incertitude liée à l'engagement dans quelque chose de nouveau ou à la crainte de voir resurgir d'anciennes frayeurs est un premier facteur de résistance. Dans leurs efforts pour contenir cette anxiété, les individus ont recours à des comportements

4. Rappelons que tout comportement perçu par l'autre a valeur de communication (Watzlawick *et al.*, 1972).

d'évitement qui deviennent, avec le temps, de plus en plus profondément ancrés. Répéter un comportement, en dépit de la souffrance qu'il engendre, est universellement reconnu comme un moyen de maîtriser les démons du passé. De plus, devoir reconnaître que la situation présente n'est pas adéquate peut être en soi un facteur de résistance. Ironiquement, nous semblons parfois préférer une souffrance familière à la promesse d'une félicité inconnue. En somme, les individus consentent à maintenir une situation pénible mais connue au lieu de prendre les actions nécessaires, mais nouvelles, pour améliorer leur sort (Kets de Vries et Balazs, 1998, p. 613).

Plusieurs dimensions de ces processus se jouent inconsciemment, entre autres le fait de bénéficier de certains avantages secondaires résultant des comportements relationnels dysfonctionnels, comme l'illustre l'exemple suivant :

> *Charles adopte souvent un ton méprisant ; il parle fort, d'un ton qui n'admet aucune réplique. Quand quelque chose le dérange, il fait une crise qui effraie la plupart de ses collègues. Par conséquent, son supérieur et ses collègues se montrent très attentifs à ne pas le brimer ; certains redoublent même de gentillesse à son endroit.*
>
> *On comprendra que Charles retire des bénéfices secondaires importants de cet ensemble de comportements. Supporter, à l'occasion, les remontrances de son patron ne fait pas le poids dans la balance des gains. Par contre, si tous ses collègues le confrontaient calmement et poliment toutes les fois qu'il donne cours à son impulsivité, il est difficile de penser qu'il pourrait continuer ainsi longtemps.*

Les études sur le changement personnel abondent. Dans le contexte du présent ouvrage, nous nous limitons à présenter une brève synthèse des étapes décrites par Kets de Vries et Balazs (1998) parce que ces auteurs proposent une vision du changement qui tient compte, de manière spécifique, de l'environnement organisationnel. Selon ces auteurs, cinq conditions sont nécessaires pour qu'advienne un changement personnel. Ce sont, dans l'ordre, une émotion négative, un incident critique, une déclaration publique d'intention, un voyage intérieur et l'internalisation du changement.

Une émotion négative

Au regard de la relative stabilité de la personnalité, mettre en branle le processus de changement requiert des facteurs incitatifs très forts sous la forme de stress ou d'anxiété causé soit par des problèmes de santé, des tensions familiales, des sanctions sociales, etc. L'inconfort lié au comportement dérangeant doit être plus grand que le plaisir retiré des avantages secondaires. Comme le remarque Kottler (1994, p. 59),

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

« quand le but est un changement à long terme, l'inconfort est potentiellement le plus grand des alliés plutôt qu'un ennemi ». Or, dans de nombreuses organisations, des individus, présentant des comportements très difficiles pour leur entourage sinon inacceptables, peuvent rester plusieurs années sans qu'une intervention ne soit faite ou qu'une note soit versée à leur dossier. Il va sans dire que, dans ces cas, les facteurs incitatifs au changement n'ont pas été très forts.

Un incident critique

Reconnaître la nécessité d'apporter des changements ne suffit pas pour entreprendre des actions concrètes. Il faut, de plus, une légère poussée dans la direction du changement à travers ce que Kets de Vries et Balazs (1998, p. 614) nomment un « événement focal ». En rétrospective, cet incident critique est souvent vu, par la personne elle-même, comme un point tournant quant au changement et il a souvent à voir avec une menace perçue à son équilibre personnel, à son travail, ou un feedback critique des pairs ou des supérieurs. Ici, l'absence de feedback critique peut être, indirectement, un encouragement à poursuivre sans rien changer.

Un engagement public

Un bon indicateur du degré élevé d'implication dans la volonté de changement est l'expression publique de son intention de changement. Communiquer ouvertement ce qu'on compte faire pour améliorer le comportement dérangeant indique une certaine acceptation du problème et une volonté de prendre des initiatives en vue de s'engager sur une autre voie. L'engagement public est important parce qu'il a un double impact : il influe à la fois sur celui ou celle qui s'engage et sur les témoins de l'engagement. Comme le mentionne Gentry (1999, p. 73), « le changement de comportement est difficile, mais sans le soutien des autres, il est aussi impossible ».

Un voyage intérieur

Dans le contexte du travail, quelqu'un, entreprenant de modifier un comportement, aura à faire face à l'attitude méfiante de ses collègues qui se disent : « *ça ne durera pas* », « *ça va rapidement redevenir comme avant* ». Cette étape crée beaucoup d'inconfort en raison du sentiment d'être étranger à soi et aux autres, d'être différent, non spontané et d'être seul. Le changement de comportement s'accompagne aussi de réactions différentes et de sentiments nouveaux : « *je ne comprends pas*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

vraiment, je ne sais pas comment, mais quelque chose d'important a changé en moi ». C'est pourquoi la personne qui entreprend une telle démarche est souvent étonnée de la richesse de sa vie intérieure.

L'internalisation du changement

Il y a internalisation du changement quand celui-ci est intégré et que le nouveau comportement est devenu réflexe.

En résumé, poser le changement de l'autre comme condition au dénouement du conflit est voué à l'échec. Cependant, il arrive plus fréquemment qu'on ne le croit généralement que des individus modifient certains aspects de leur comportement de manière à apaiser les tensions relationnelles dans lesquelles ils évoluent. On aura toutefois compris que de tels changements ont peu de chance de se produire si les comportements conflictuels sont renforcés par les réactions de l'environnement. Enfin, comme dans tout système, ces changements sont imprévisibles ; ils surviennent parfois au moment où l'on s'y attend le moins.

2.5. LES BIAIS COGNITIFS

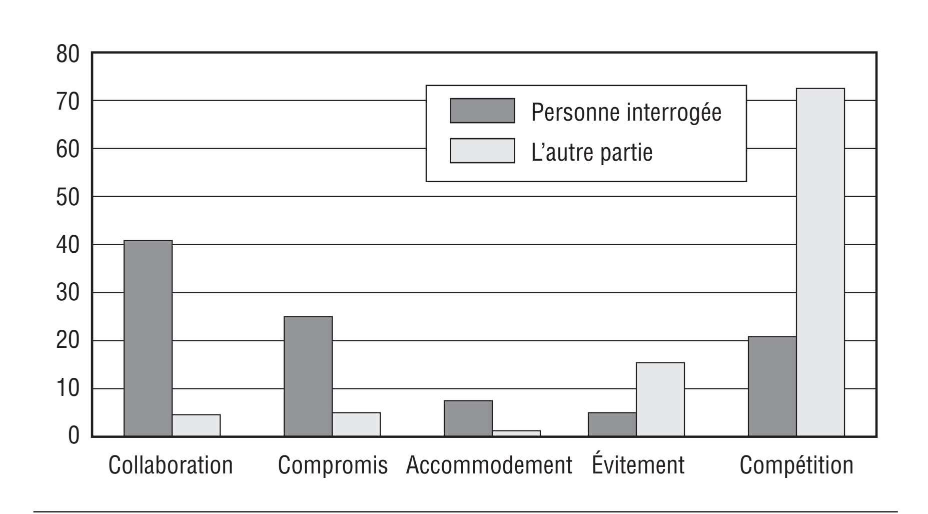
La dynamique conflictuelle est fortement influencée par des phénomènes cognitifs caractéristiques : les biais d'attribution, la polarisation, l'illusion de la connaissance asymétrique et l'illusion de la force asymétrique. La connaissance de ces phénomènes aide les protagonistes à envisager la dynamique conflictuelle sous un angle nouveau. De manière générale, ces biais s'exercent en faveur de celui qui analyse le conflit et au détriment de l'autre. On pourrait avancer avec Sedikides et Strube (1997) que ces biais ne sont qu'un cas particulier d'une tendance plus générale à s'autoévaluer positivement de manière à sauvegarder l'estime de soi.

On nomme attribution la recherche de la cause des comportements observés en soi et chez autrui. De manière générale, cette opération de recherche des causes explicatives est biaisée en notre faveur, et encore plus dans les cas de conflit. Le biais d'attribution désigne donc cette tendance, quand il s'agit d'expliquer les causes des comportements, à percevoir les situations et à formuler des explications complaisantes. Dans une situation conflictuelle, l'individu est porté à voir son propre comportement comme raisonnable et approprié, et celui de l'autre comme précisément à l'opposé (Thomas et Kilmann, 1977 : voir Borisoff et Victor, 1998).

Dans une recherche menée auprès de fonctionnaires œuvrant dans un organisme public, Thomas et Pondy (1977) interrogent 66 sujets qui acceptent de décrire un conflit qu'ils ont vécu. Puis les chercheurs les invitent à définir les approches qu'eux-mêmes ont utilisées et celles que leur vis-à-vis dans le conflit a utilisées. Comme on peut le constater à la figure 2.2, il y a une forte tendance à s'attribuer des stratégies d'apaisement et, à l'inverse, à attribuer à l'autre partie des stratégies compétitives. Ainsi, dans 73 % des cas, les personnes estiment que leur vis-à-vis a eu recours à des stratégies compétitives et qu'elles-mêmes, dans une proportion de 74 %, ont utilisé des stratégies d'apaisement ou d'intégration (collaboration, compromis, accommodement) pour tenter de régler ce même conflit. Chaque partie interprète les comportements de l'autre comme relevant d'intentions compétitives et voit ses propres comportements comme des tentatives de résolution sur un mode collaborateur.

FIGURE 2.2

Pourcentage d'attribution des différentes approches à chacune des parties



De même, on a tendance à expliquer les comportements hostiles de l'autre par sa personnalité et, inversement, à voir ses propres comportements hostiles comme la seule réaction humainement possible à des circonstances extérieures. Dans un conflit relationnel, les attributions concernant l'autre partie sont habituellement négatives et impliquent que les comportements offensants sont intentionnels.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Cette tendance à inférer des intentions ou des motifs hostiles derrière les actions de l'adversaire en cas de comportement ambigu est appelée le biais d'attribution hostile. L'ampleur de cette tendance varie selon les personnes. Ainsi, les personnes ayant une tendance élevée au biais d'attribution hostile accordent rarement le bénéfice du doute à l'autre ; elles supposent que toute action qui pourrait paraître provocante est intentionnelle et relève de plans ou de stratégies conscientes chez l'autre (Dodge *et al.*, 1984 : voir Baron, 1997, p. 180).

Une explication plausible à ce biais est que l'individu connaît ses propres raisons d'agir, mais qu'il ignore celles de l'autre. C'est pourquoi, il a tendance à considérer ses propres comportements comme raisonnables ou nécessaires, alors qu'il évalue ceux de l'autre comme arbitraires ou gratuits. Une autre raison qui explique cette tendance à envisager son propre comportement comme raisonnable et approprié contrairement à celui de l'autre est l'ignorance de la façon dont l'autre perçoit et interprète son comportement.

Pour dénouer un conflit, il faut momentanément suspendre son jugement expliquant le comportement de l'autre jusqu'à ce qu'on dispose de toutes les informations pertinentes. De manière générale, l'attribution causale interne pour soi et externe[5] pour autrui favorise la résolution des conflits. Les personnes qui ont développé le réflexe de s'interroger sur les causes internes de leur comportement seraient plus habiles à dénouer les conflits et à les prévenir que celles qui ont recours massivement à l'attribution externe pour expliquer leur comportement.

Un autre phénomène cognitif caractéristique des conflits relationnels est celui de la polarisation. Résultant d'une simplification cognitive, la polarisation amène à tout voir en noir et blanc, sans nuances. Évidemment, l'individu se voit comme blanc et voit l'autre comme noir. Il lui est difficile, dans un conflit relationnel, de percevoir avec justesse ses propres failles et les richesses de l'autre. Il est également exigeant pour lui d'interpréter le comportement de l'autre comme une tentative de collaboration et d'admettre que lui-même se trouvait du côté de la compétition, de la victoire à tout prix. Pourtant, parvenir à nuancer les résultats de cette polarisation c'est ouvrir une brèche dans le mur de l'incompréhension.

5. L'attribution causale interne désigne le fait d'expliquer le comportement par des variables personnelles (motivation, traits de caractère, etc.).

L'attribution causale externe consiste à expliquer le comportement par le recours à des circonstances extérieures à l'individu (destin, contraintes de toutes sortes).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le biais de l'illusion de la connaissance asymétrique constitue également un obstacle au dénouement des situations conflictuelles. Selon Pronin *et al.* (2001), cette attitude consiste à être convaincu de sa propre perspicacité à deviner les autres tout en étant assuré de son opacité au regard d'autrui. Cette illusion de la connaissance d'autrui n'est pas sans conséquence dans les situations conflictuelles. En effet, l'individu estime connaître les motivations de l'autre, tandis qu'il déplore le fait que l'autre ne devine pas son désir de collaborer et sa bonne volonté.

Enfin, ce que nous appelons l'illusion de la force personnelle asymétrique incite à exagérer à la fois la fragilité des autres et sa propre force. La crainte, en exprimant ce que l'on pense et ce que l'on ressent, de blesser l'autre et de le démolir est souvent servie comme raison pour justifier l'évitement dans les situations conflictuelles. De manière asymétrique, ces mêmes personnes affirment sans sourciller qu'elles-mêmes préfèrent connaître l'impact de leur comportement sur autrui, même si cela, disent-elles, peut être parfois difficile à entendre.

Toutes ces tendances cognitives sont à prendre en compte dans le dénouement des situations conflictuelles. Les reconnaître permet d'ébranler la certitude d'avoir raison par rapport à l'autre. De même, compter sur le fait que l'autre devrait changer pour résoudre le conflit s'avère peu utile, comme l'est la recherche de la cause du conflit qui mènerait à sa solution.

En somme, contribuer de façon significative au dénouement des conflits relationnels exige de sortir du cadre rassurant de la pensée linéaire et d'intégrer la complexité, le paradoxe et la construction sociale de la réalité qui caractérisent les logiques non linéaires.

CHAPITRE

3

LES ÉTAPES DE LA GESTION DES CONFLITS

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le présent chapitre fait état des modalités d'intervention pour désamorcer, dénouer, apaiser ou « dissoudre » un conflit auquel vous êtes partie prenante[1]. Selon Schutz (1994, p. 265), les conflits résultent, entre autres, de la rigidité des personnes concernées. Ainsi, pour dénouer un conflit dans lequel vous êtes embourbé, il faudra, dans un certain sens, dissoudre des rigidités, ce qui amène Schutz à évoquer la « dissolution du conflit ».

La philosophie de gestion des conflits qui préside à toutes ces modalités d'intervention est la suivante : blâmer l'autre pour l'existence du conflit est à la fois futile et vain. Cette position exige de dépasser la première réaction où vous avez le sentiment que, si vous vous retrouvez dans cette fâcheuse situation, c'est essentiellement la faute de l'autre : il est entêté, contrôlant, incompétent, manipulateur, injuste, hypocrite, compétitif, etc. Il est fort probable que la personne avec laquelle vous êtes en conflit possède certains traits de personnalité ou un style de communication qui rendent difficile l'interaction avec elle. D'ailleurs quand vous dites « je ne suis pas la seule, tout le monde éprouve des difficultés avec lui ou elle », espérant ainsi convaincre l'entourage que c'est vraiment la faute de l'autre, vous qualifiez en même temps votre propre position. Bien sûr, il serait étonnant que vous vous trouviez en conflit avec quelqu'un qui a beaucoup de maturité, qui possède de bonnes habiletés de communication, et qui manifeste des attitudes d'ouverture et de collaboration. Mais n'oubliez pas que, si vous-même estimez posséder ces qualités, il est aussi improbable que les autres entrent en relation conflictuelle avec vous.

Comme on peut le pressentir, le blâme et la disqualification de l'autre mènent rapidement à une impasse. Peu importe qui est le plus responsable de l'émergence de la situation conflictuelle, vous seul êtes en mesure de faire quelque chose pour améliorer la relation, si vous le désirez. Aller au-delà du blâme signifie beaucoup plus que seulement définir votre propre contribution dans la dynamique des interactions conflictuelles. Cela implique que vous appreniez à interagir efficacement avec des individus qui, de prime abord, semblent peu enclins à collaborer ou avec des personnes avec qui l'interaction est souvent difficile (Kottler, 1994, p. 23.)

Pour la personne impliquée, les quatre étapes du dénouement d'un conflit sont les suivantes :

1. L'intervention dans le rôle de tierce partie est présentée au chapitre 5.

- analyser le conflit ;
- choisir une orientation ;
- concevoir et appliquer une stratégie ;
- faire un suivi.

Ces étapes paraissent simples et elles le sont. En revanche, leur mise en pratique est très exigeante, notamment sur le plan de la connaissance de soi, de la prise de risque et de la capacité à vivre dans l'incertitude.

3.1. ANALYSER LE CONFLIT

L'analyse du conflit est différente de ce que plusieurs auteurs, par analogie avec la pratique médicale, nomment le diagnostic. Nous avons beaucoup de réticence à utiliser ce concept. Car il ne s'agit surtout pas de faire l'historique du conflit pour en déterminer la cause dans le passé, mais bien de saisir la dynamique de l'interaction conflictuelle et les implications qu'elle comporte. La visée principale de l'analyse est d'établir des pistes de dénouement.

Pour les personnes qui sont parties prenantes au conflit, en faire l'analyse équivaut à renoncer à leur illusion d'avoir raison. Fréquemment les personnes engagées dans un conflit estiment que l'autre est à blâmer, qu'elles savent ce qui s'est passé et qu'elles connaissent la seule solution radicale qui arrangerait les choses. Une analyse sérieuse du conflit amènera chacun à voir différemment sa contribution au conflit, celle de l'autre et le conflit lui-même.

L'analyse du conflit constitue la première étape essentielle dans le dénouement d'un conflit relationnel. Comme l'ont mis en évidence Borisoff et Victor (1998) et Deustch (1973, 1990), à moins que chacun ne soit capable de faire preuve de conscience de soi, et de saisir avec précision les croyances, les buts, les valeurs et le style personnel de communication de l'autre, le dénouement du conflit est improbable.

L'analyse du conflit porte successivement sur l'objet du conflit, l'implication émotive, l'impact du conflit, les tentatives de solution et la dynamique de l'interaction conflictuelle.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

3.1.1. L'objet du conflit

Dans plusieurs modèles de gestion des conflits, l'étape de l'analyse du conflit consiste à retracer l'origine du conflit et à faire le récit des événements qui en ont marqué l'évolution. Cette histoire du conflit est intéressante et valide dans la mesure seulement où les incidents rapportés illustrent la manière dont les deux parties gèrent les irritants qui les opposent tout en maintenant et même en renforçant le conflit relationnel. Ainsi, il n'est pas nécessaire de revoir toute l'histoire du conflit depuis le début ; il suffit d'analyser rigoureusement quelques incidents critiques récents pour entrevoir comment se joue et se rejoue la dynamique de l'interaction conflictuelle.

Cependant, pour procéder à une analyse rigoureuse de la nature des situations conflictuelles, il importe de distinguer, d'une part, les faits, les comportements observables, les paroles dites et, d'autre part, les jugements, les attributions, les histoires que chacun se raconte. Celui qui est assuré que ce qu'il a à dire peut, dans les faits, être validé par les autres trouve la solidité intérieure et la confiance pour l'exprimer. S'imposer cette discipline constitue déjà en soi un pas vers le dénouement du conflit. En effet, dans un conflit relationnel, les personnes concernées ont tendance à décrire la situation à l'aide de termes renvoyant au monde privé de l'autre : ses intentions, ses motivations, ses peurs, etc., toutes choses qu'elles ne connaissent pas vraiment et qu'elles ont inférées sur la base d'observations établies à partir, nécessairement, de leur propre histoire. Cela se traduira souvent par des énoncés comme :

> *Il le fait exprès pour m'embêter. Elle se sent menacée par mon expertise. Il n'accepte pas mon autorité. Elle veut tout contrôler. Il ne me fait pas confiance. Elle voudrait être à ma place. Il ne nous respecte pas. Elle essaie de nous manipuler. Il prend plaisir à nous inquiéter. Elle cherche à en faire le moins possible.*

Il faut souligner que les analyses fournies selon ce mode interprétatif sont parfois brillantes et très articulées. Mais elles n'en constituent pas moins des interprétations qui ne peuvent être utiles dans la mise en place d'un dialogue fructueux.

Ajoutons à cela qu'il convient de préciser toutes les formulations abstraites ou vagues. Ainsi, les remarques concernant le manque de respect, l'autoritarisme, le manque de vision doivent être documentées et illustrées à l'aide de données très précises et concrètes. Prenons le respect comme exemple. Selon la culture du groupe auquel on appartient, manquer de respect peut signifier, à une des extrémités d'un

continuum, dire des grossièretés et, à l'autre, rester assis quand le patron entre dans une pièce. Il importe donc de décrire concrètement la forme qu'aura prise, dans chaque cas, le manque de respect.

Comme c'est la relation qui est conflictuelle, cette étape de l'analyse demande une bonne dose de maturité, de rigueur et de discipline. Il peut être très aidant de valider sa description du conflit auprès de quelqu'un de crédible.

3.1.2. L'IMPLICATION ÉMOTIVE

Il est toujours fascinant de voir comment tout conflit relationnel est étroitement lié à des émotions de toutes sortes qui viennent colorer fortement la réalité conflictuelle.

Les résultats de recherches concordent pour indiquer que des changements relativement mineurs dans l'humeur courante peuvent exercer des effets importants sur plusieurs aspects de la cognition (Baron, 1997). L'un d'eux est celui de l'effet du jugement congruent à l'humeur[2] qui renvoie au fait que nos humeurs courantes influent sur notre façon de penser et sur notre jugement social (Cloke *et al.,* 1993 : voir Baron 1997, p. 183). Ainsi quand nous sommes de bonne humeur, nous avons tendance à avoir des pensées positives, à faire revivre le souvenir d'idées et d'expériences heureuses, et à évaluer plusieurs aspects du monde social, y compris les personnes, d'une manière favorable. Et l'inverse se produit quand nous sommes de mauvaise humeur. Ces effets de l'humeur ont été observés dans plusieurs études[3]. Si l'humeur courante influe sur notre jugement social, il y a tout lieu de croire que l'intensité de l'émotion ressentie dans une situation conflictuelle affecte notre jugement concernant l'autre personne et le conflit.

De plus, quand les individus ressentent de fortes émotions, ils souffrent de ce que Zillmann (1994 : voir Baron, 1997, p. 185) appelle un déficit cognitif, c'est-à-dire une habileté réduite à formuler des plans d'action rationnels ou à évaluer les impacts possibles de certains comportements. Ce déficit cognitif joue un rôle important dans le scénario bien connu selon lequel des individus ou des groupes en conflit se préoccupent davantage de punir l'adversaire que d'évaluer les

2. « *Mood-congruent judgment effect* ».
3. Ainsi, des sujets sont invités à choisir des qualificatifs (consciencieux, honnête, paresseux, etc.) pour décrire le travailleur moyen. Ils doivent faire le même choix, une semaine plus tard. Les résultats démontrent, sans équivoque, des changements en rapport avec l'humeur (Baron, 1997).

conséquences de leurs gestes. Ces scénarios sont élaborés à partir du désir de vengeance et des efforts pour égaliser le « pointage » des dommages subis.

Chacun de nous fait face à un certain nombre de stimuli qui, de manière presque réflexe, engendrent des réactions intenses. Pris dans ces réactions, nous sommes portés à déformer ce qui arrive et, dès lors, à réagir exagérément, à la fois dans la manière d'interpréter ce qui se passe et dans les moyens pris pour y répondre. Il est essentiel de reconnaître les aspects de la relation conflictuelle qui suscitent en nous des réactions très intenses. Kottler (1994, p. 15) a d'ailleurs insisté sur le fait que ces éléments de connaissance de soi rendent notre action beaucoup plus pertinente.

Pour Cloke et Goldsmith (2000a, p. 3), « le conflit tout à la fois flatte et menace notre ego, nourrit et épuise notre volonté de toute-puissance, donne de l'énergie et paralyse de peur ». Engagés dans un conflit relationnel, nos émotions sont généralement très fortes et envahissantes. C'est pourquoi il convient, avant de penser à intervenir pour dénouer un conflit, d'évaluer l'importance de la composante émotive en faisant le point sur un certain nombre de questions[4] :

- Quand je suis en sa présence ou que je pense à cette personne, m'arrive-t-il de ressentir des manifestations physiques de stress ?
- M'arrive-t-il, à divers moments de la journée, et même en dehors du travail, de penser à cette personne ou au dernier incident ?
- En sa présence, est-ce que je perds mes moyens et reste bloqué ou, au contraire, m'arrive-t-il de m'emporter ?

Si vous avez répondu oui à ces questions, il vous faudra d'abord maîtriser votre stress relationnel avant de passer à l'action. Dénouer un conflit exige du calme, de la sérénité et un certain détachement. Comme le soutient Kottler (1994, p. 10), pour faire face au conflit de manière adéquate, il faut aller au-delà de la colère, « ce qui inclut dépasser l'indignation que vous ressentez envers l'adversaire qui ne vous traite pas comme vous estimez qu'il le devrait ».

Si votre émotion demeure toujours aussi vive et que vous continuez à voir votre adversaire comme le responsable de ce conflit, il vous faudra peut-être vous appliquer à vous-même l'intervention qui

4. Adapté de Yves de la Rochefordière (1990).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

consiste à « prescrire le symptôme ». Par écrit, vous écrivez, sans aucune censure et même en exagérant, toutes les raisons que vous avez de blâmer l'autre. Écrivez toutes les indélicatesses, les moindres remarques, les expressions non verbales qui vous indiquent que l'autre est vraiment le coupable ou le vilain dans ce conflit. Cette méthode préconisée par Schutz (1994) permet parfois de sortir de l'impasse du blâme et de mettre au jour les émotions qui vous habitent, derrière les accusations qui servent souvent à les cacher.

Reconnaître d'abord ses émotions et ensuite décider s'il vaut mieux les exprimer ou non sont deux opérations qui exigent jugement et lucidité. Dans certains cas, vous estimez qu'exprimer vos émotions est inutile ; dans d'autres, vous ne pourrez dénouer le conflit à moins d'exprimer à l'autre l'impact émotif de son comportement sur vous. Toutefois, il ne faut pas confondre être émotif et exprimer ses émotions. Comme le souligne Lerner (1985), exprimer sa colère peut servir à maintenir et même à rigidifier les règles et les modèles relationnels conflictuels installés. Quand l'émotion est forte, la plupart des personnes s'engagent dans des efforts non productifs visant à changer l'autre et, ce faisant, négligent de clarifier leurs propres objectifs et d'exercer un certain pouvoir sur la relation.

Exprimer ses émotions de manière adéquate suppose, au préalable, réflexion et appropriation, tout le contraire de la crise émotionnelle. La raison d'être du partage des émotions est d'informer l'autre de l'impact de son comportement sur soi. Les sentiments des deux partenaires doivent être reconnus pour ce qu'ils sont : des réactions affectives qui leur sont propres.

Très souvent, l'émotivité des protagonistes fait échouer leurs tentatives de dénouement du conflit. C'est pourquoi il faut prendre soin de bien connaître ses motivations et ses sentiments à l'égard de la situation conflictuelle. Chacun des partenaires de l'interaction est très habile à détecter les émotions liées à la colère, aux accusations ou au mépris, et à y réagir de manière très négative. C'est ainsi que le message-je ou message formulé à la première personne perd tout son sens quand il devient une technique ou un truc pour déguiser des accusations, rendre l'autre coupable et, indirectement, exiger réparation.

3.1.3. L'impact du conflit

La troisième étape d'analyse consiste à reconnaître les impacts négatifs du conflit. Les impacts peuvent se faire sentir à deux niveaux différents : d'abord sur les personnes en conflit, ensuite sur le travail de l'équipe et sur le climat. Certains auteurs, dont Deustch (1973) et Elangovan

(1995 ; 1998) relient ce critère à l'importance de la dispute : si l'impact sur le groupe est grave, le conflit est considéré comme étant important ; autrement, il est négligeable.

Sur le plan personnel, l'impact du conflit est étroitement lié à l'intensité de l'implication émotive. Selon Winsdale et Monk (2001), les relations conflictuelles enfreignent ce que les gens estiment être leurs droits : le droit d'être respecté, d'être traité avec considération, d'être informé quand c'est nécessaire, d'être traité avec courtoisie, de s'exprimer, etc. Se trouver au cœur d'un conflit relationnel engendre du stress, invalide le jugement, menace l'estime de soi, affaiblit les réseaux et, d'une manière ou d'une autre, porte atteinte à la qualité de vie au travail. Parfois les répercussions se font sentir dans la vie personnelle. Les conflits non réglés peuvent aussi avoir plusieurs conséquences négatives sur la carrière : réputation altérée, promotion écartée ou possibilités d'avancement diminuées.

En ce qui concerne le deuxième niveau, celui de l'impact du conflit sur d'autres que soi, il faut faire preuve d'une grande prudence. Ainsi, il est facile de dire que le comportement d'un individu a un impact négatif sur le groupe. Nous avons observé que les gestionnaires se montrent souvent empressés à souligner l'impact négatif sur le groupe du comportement de l'employé avec lequel ils ou elles ont une relation très conflictuelle. Par exemple, un employé considéré « négatif » n'a pas nécessairement un impact négatif sur ses pairs. Il se pourrait même que son « négativisme » serve d'exutoire aux frustrations inévitables des collègues et joue ainsi un rôle positif dans la dynamique globale de l'équipe. Par contre, le gestionnaire, dans son rôle, peut être particulièrement sensible à quiconque met en lumière les côtés sombres de la vie et, par conséquent, de sa gestion.

3.1.4. Les tentatives de solution

La quatrième étape de l'analyse consiste à faire le recensement des tentatives de solution. Qu'est-ce qui a été fait jusqu'à maintenant pour améliorer la situation ? En réponse à cette question, plusieurs diront :

Ah ! Mais j'ai tout essayé. On a tout essayé.

Cependant, quand on dresse sérieusement l'inventaire des actions accomplies, on se rend rapidement compte que cette phrase ne correspond pas à la réalité, c'est-à-dire à l'expérimentation rigoureuse de plusieurs pistes de solution, mais traduit plutôt l'exaspération ressentie devant le constat d'échec dans la recherche de la solution miracle, ou encore reflète la répétition sur différents thèmes de la même

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

solution inefficace. Plusieurs auteurs (Berg et Dolan, 2002 ; O'Hanlon, 2000 ; Peacock, 1999 ; Watzlawick, 1980) soulignent la futilité de continuer à appliquer la même solution qui ne donne pas les résultats escomptés. Comme le remarquent Wittezaele et Garcia (1995, p. 191), « l'idée est apparemment assez simple, voire simpliste : si la personne n'a pas réussi à dénouer la situation problématique, c'est que tous les efforts qu'elle a déployés en ce sens jusqu'ici n'ont pas été efficaces ». Par conséquent, avant d'envisager une nouvelle piste d'action, il est important de mettre au jour les tentatives inefficaces de résolution pour éviter, précisément, de les répéter.

Étrangement, dans certaines circonstances, un conflit peut naître de tentatives maladroites pour régler un problème. Une lecture de l'interaction en fait ressortir la circularité, mettant en évidence le fait que c'est souvent en faisant « toujours plus de la même chose » que la solution envisagée au départ pour résoudre une difficulté risque, avec le temps, de devenir peu à peu le problème lui-même. Comme le remarque Layole, « en entreprise, de nombreux problèmes sont renforcés, et quelquefois même créés par les décisions qui sont censées les résoudre » (1984, p. 81). Les procédures de contrôle sont souvent susceptibles de se retrouver dans cette catégorie de solutions. Leur perfectionnement et leur augmentation, au lieu de conduire au résultat escompté, n'aboutissent très souvent qu'à alourdir les charges administratives pour tous et, en même temps, à stimuler la créativité des collaborateurs pour contourner le système.

Il arrive de plus que ce soient les solutions mises en place pour régler un problème, de toute manière insoluble, qui aggravent le problème. À cet égard, le fossé des générations fournit un exemple éloquent. « Ce désaccord pénible entre jeunes et plus âgés existe évidemment depuis fort longtemps, et on s'en lamente depuis des millénaires avec des expressions remarquablement stéréotypées. Mais aussi ancien que soit ce conflit, personne ne semble avoir trouvé le moyen d'y remédier, ce qui peut donner à penser qu'il n'admet pas de solution » (Watzlawick *et al.*, 1975, p. 51). C'est la conviction que ce fossé peut et doit être comblé qui, parce qu'elle polarise encore plus les différences de génération, contribue de manière importante aux conflits intergénérationnels dans les organisations. C'est ainsi qu'après avoir aggravé une polarité naissante, de plus en plus de gens s'obligent à faire quelque chose de plus pour régler le problème. Leur recette, consistant à faire « plus de la même chose », est une solution qui aggrave le problème.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Les auteurs reconnaissent trois façons fondamentales de provoquer une telle aggravation d'une difficulté passagère : le déni, l'intervention injustifiée et l'intervention menée à un niveau inadéquat.

- Le déni, qui consiste à nier l'existence d'un problème, constitue un problème, puisque, dès lors, une intervention qui s'impose n'est pas faite. L'évitement dans le cas des conflits s'inscrit dans cette dynamique. Par exemple, on pourrait penser que, parmi les employés problèmes, plusieurs le sont devenus faute d'intervention parce qu'on a longtemps nié qu'il y avait un problème.
- Les tentatives en vue de modifier des situations qui sont parfaitement inaltérables représentent une deuxième façon d'aggraver les choses : on intervient quand on ne devrait pas. Ce phénomène est désigné comme le syndrome d'Utopie par Watzlawick *et al.* (1975, p. 80). « Si [...] on considère l'état de ce qui devrait être comme plus réel que la réalité, alors on essaiera d'effectuer un changement là où il ne peut avoir lieu, et, de plus, alors même qu'il ne serait pas nécessaire si la prémisse utopique n'avait pas été postulée en premier lieu. » Par exemple, plusieurs équipes poursuivent un idéal de belle harmonie « utopique » qui, souvent, exacerbe les difficultés interpersonnelles et suscite des conflits. Il convient donc de rester humain et modeste quant aux objectifs visés.
- Une troisième possibilité est représentée par une intervention menée à un niveau inadéquat. Par exemple, on sait que, dans une relation conflictuelle, la confiance est rompue. Et plusieurs intervenants, gestionnaires ou consultants, laissent entendre aux personnes concernées qu'il leur faudra d'abord rétablir un climat de confiance entre elles. Or, « il est évident que la confiance est spontanée et ne peut s'acquérir ou se créer à volonté » (Watzlawick *et al.*, 1975, p. 110). Quand le lien de confiance est rompu, il est plus utile de travailler sur d'autres éléments de la situation, en espérant que la méfiance, peu à peu, et surtout sans qu'on y pense, s'estompera.

Si la situation se détériore, non seulement vous avez fait des tentatives de solution inefficaces, mais vous avez, probablement sans le vouloir, contribué à l'escalade. Une manière indirecte de nourrir un conflit est de maintenir des attentes irréalistes à l'égard de l'autre, sans lui en parler. En guise d'illustration, reprenons les exemples proposés par Kottler (1994, p. 52) :

Je suis décidé à faire un pas dans le dénouement de cette situation, il doit faire de même.

À moins qu'elle ne reconnaisse tous les efforts que j'ai faits pour améliorer cette situation, je n'ai aucune raison de continuer à le faire.

Pourquoi ne voit-il pas que je ne lui en veux pas, que je veux seulement l'aider ?

J'ai fait ma part, c'est à son tour maintenant.

La principale lacune de ces attentes, c'est que l'autre ne peut lire votre pensée. De plus, il faut savoir que les règles de fonctionnement implicites dans vos affirmations ne sont pas admises universellement. Enfin, avec cette interprétation de la situation, vous vous attribuez le beau rôle et vous vous laissez une marge de manœuvre confortable ; ainsi, en cas d'escalade, ce sera la faute de l'autre. Vous entretenez ainsi à l'égard de votre adversaire des attentes qu'il ne peut pas satisfaire parce qu'il a, lui aussi, un ensemble d'attentes différentes à votre égard, attentes que vous ne comblez pas.

Ironiquement, cet aspect de la relation conflictuelle est l'un de ceux sur lesquels vous avez le plus de pouvoir. En effet, il est toujours possible d'exprimer clairement vos attentes et de vérifier la réaction de l'autre (Kotler, 1994, p. 52). Il convient donc d'examiner attentivement les solutions déjà essayées, c'est-à-dire des solutions inefficaces puisqu'elles ont échoué. Au préalable, il vous faudra accepter le fait que faire la même chose encore et encore a peu de chances de finir par donner des résultats différents[5] (O'Hanlon, 2000). Ainsi, l'une des façons de sortir de l'impasse n'est pas tant d'analyser les causes du conflit que de changer la manière d'agir qui maintient la situation conflictuelle.

L'une des façons de sortir de l'impasse n'est pas tant d'analyser les causes du conflit que de changer la manière d'agir qui maintient la situation conflictuelle.

En somme, prendre le temps de faire un inventaire précis et rigoureux des tentatives de solution ou des actions mises en place pour dénouer le conflit constitue une étape essentielle qui ne doit pas être négligée. Cet exercice révèle parfois des portraits fascinants d'interventions même et, peut-être surtout, pour ceux qui les ont tentées. Les

5. O'Hanlon (2000, p. 13) affirme : « *insanity is doing the same thing over and over again and expecting different results* ».

Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

personnes qui le font sont surprises par l'écart entre l'impression globale qu'elles avaient de leurs interventions et les détails de ce qui a été fait objectivement.

3.1.5. La dynamique de l'interaction conflictuelle

La dernière étape vise à mettre en évidence la dynamique conflictuelle. Le début et la fin d'un conflit sont, à toutes fins utiles, impossibles à déterminer clairement. La première altercation significative correspond à un incident critique qui éclaire plus la relation conflictuelle qu'elle ne détermine l'origine temporelle du conflit. En effet, le modèle d'interaction conflictuelle s'installe progressivement, de manière insidieuse. Quand l'un ou l'autre des partenaires décide que, cette fois, c'est trop, que ça ne peut pas continuer comme ça, quand les partenaires se rendent compte qu'ils sont en conflit, le modèle d'interaction a déjà pris forme et chaque nouvelle interaction contribue à le consolider. Dès lors, il faut trouver des moyens de sortir du cercle de l'interaction conflictuelle. Pour ce faire, il faut d'abord « voir » cette interaction, saisir les règles du jeu interactif. Cette activité d'observation d'une interaction se développe avec la pratique. Chacun peut développer cette habileté à reconnaître des modèles d'interaction qui se répètent dans le temps.

Dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à votre propre comportement et vice versa.

Dans tout conflit relationnel se développe un modèle d'interaction circulaire où le comportement de l'autre est, dans une certaine mesure, une réponse à votre propre comportement et vice versa. Par exemple, si un subordonné évite de confronter son supérieur parce qu'il pense que son supérieur ne répondra pas à ses attentes, le supérieur, parce qu'il ignore les attentes non formulées de son subordonné, n'y répond pas. La figure 3.1 présente d'autres exemples de dynamique interactive.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 3.1

Des exemples de dynamique interactive

Quand (il fait ou dit) ….	**Je réagis en …**	**Cela a pour effet de…**
mon employé arrive à la réunion mal préparé.	*lui posant des questions auxquelles il ne pourra répondre que de manière approximative pour lui faire comprendre qu'il doit mieux se préparer.*	*l'amener à trouver des moyens d'aborder des sujets qui ne sont pas à l'ordre du jour mais qu'il connaît bien.*
ma secrétaire semble de mauvaise humeur.	*étant très gentil et compréhensif.*	*l'encourager à bougonner.*
mon collaborateur agit en rabat-joie en nous disant, encore une fois, que cette solution n'est pas applicable.	*lui exposant les avantages de la solution et en essayant de le rassurer sur la faisabilité de la solution.*	*le stimuler à trouver d'autres embûches à la mise en application de la solution pour valider son point de vue.*
Quand je (fais ou dis) …	**Il ou elle réagit en …**	**Cela a pour effet de…**
lui pose des questions auxquelles je pense qu'il ne peut répondre.	*répondant le plus brièvement possible et en abordant un sujet qu'il connaît bien.*	*m'amener à insister encore plus sur l'importance de la préparation antérieure aux réunions.*
suis très gentil et patient avec ma secrétaire.	*continuant à bougonner.*	*m'amener à être encore plus gentil.*
expose les avantages de la solution.	*me soulignant toutes les embûches possibles à la mise en application de la solution.*	*m'amener à chercher d'autres avantages à la mise en application de la solution pour valider mon point de vue.*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Les adversaires dans un conflit jettent le blâme sur l'autre et manifestent rarement une certaine conscience de leur propre contribution. Le conflit est décrit de manière linéaire comme provenant uniquement de l'autre : je réagis à l'autre. Ainsi, ils expliquent leur comportement comme une tentative de défendre une noble cause, comme une réaction normale et saine face à une atteinte à leurs droits les plus fondamentaux, à leur dignité, à leur intégrité, à la justice, à l'honnêteté, à l'équité.

Pour décrire cette situation, Stone *et al.* (1999, p. 68) parlent de « contributions partagées » au conflit. Analyser le conflit sous l'angle des contributions de chacun ne signifie pas que chacun ait participé également à l'émergence du conflit. Dans l'abstrait, vous pouvez avoir contribué à seulement 10 % et l'autre à 90 % ; même minime, il s'agit d'une contribution interactive. Évidemment, le but recherché n'est pas de quantifier les apports de chacun, mais d'aborder la situation conflictuelle dans toute sa complexité, d'en percevoir les multiples facettes et, surtout, d'entrevoir des pistes de solution pour sortir de l'impasse.

La notion de contribution partagée ne signifie pas que cette contribution soit consciente et volontaire. Fréquemment, les personnes concernées sont profondément et sincèrement convaincues que tout est la faute de l'autre et qu'elles sont des victimes complètement innocentes.

De même, déterminer comment chacun contribue à maintenir la situation conflictuelle ne signifie pas qu'il n'y ait ni victime ni agresseur. Cela signifie, par contre, qu'en changeant votre propre comportement vous gagnez au moins un certain pouvoir sur la situation (Stone *et al.,* 1999). Cela signifie aussi, comme l'exprime Kotler (1994, p. 12), qu'il est en votre pouvoir de modifier le cours des événements conflictuels, même sans le consentement ni la collaboration de l'autre. Lerner (1985) va plus loin en disant qu'il est impossible que la dynamique relationnelle reste inchangée quand l'un des protagonistes change son comportement.

Reconnaître sa propre contribution dans un conflit demande un certain entraînement. Il est possible que, songeant à un conflit dans lequel vous êtes impliqué, vous soyez perplexe en tentant de cerner comment vous avez bien pu contribuer à maintenir la situation conflictuelle.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Par ailleurs, bien que la tendance à blâmer l'autre dans un conflit soit très répandue, certaines personnes manifestent l'attitude opposée. Elles sont exagérément conscientes de l'impact négatif de leur comportement et s'attribuent indûment le blâme dans des situations conflictuelles. Pour rétablir l'équilibre, ces personnes ont intérêt à prendre en compte la contribution de l'autre.

Comme le remarque Baron (1997), c'est souvent, de façon paradoxale, parce qu'on y pense trop que le conflit devient si difficile à résoudre. On risque alors de se laisser emporter par la pensée circulaire et on s'enlise dans des ornières de plus en plus profondes. Faire cette analyse du conflit demande beaucoup plus que d'y penser souvent ; cette analyse doit être le résultat d'une réflexion rigoureuse et systématique. À cet égard, l'écriture est un allié précieux car elle permet une distanciation qui enrichit et élargit la perspective que l'on a du conflit.

3.2. CHOISIR UNE ORIENTATION

Au terme de votre analyse écrite, il convient de décider quelle orientation convient le mieux à la situation conflictuelle dans laquelle vous êtes engagé. Cette décision sera, il va de soi, influencée par votre manière plus générale de faire face au conflit. C'est pourquoi nous vous suggérons fortement de passer, dès maintenant, à l'activité 3.1 où vous êtes invité à répondre d'abord au questionnaire *Style de gestion des conflits* à l'annexe 1, puis à commenter vos résultats. Ces résultats donnent un aperçu de votre tendance générale quant à la façon de faire face au conflit. Deux remarques s'imposent concernant vos résultats. D'une part, si l'un des totaux est très bas (–10), cela peut constituer une limite dans la mesure où toutes les approches peuvent être pertinentes selon les contextes. Et votre profil indique, dans ce cas, que certaines approches ne font pas partie de votre répertoire. D'autre part, un total très élevé (+ 80) à l'une des colonnes peut être le signe d'une certaine rigidité vous amenant à employer la même approche indépendamment de son efficacité et des circonstances. Ainsi, vous pouvez obtenir 90 pour la collaboration : bien que cela souligne votre désir de régler tous les différends à l'aide de la collaboration, de façon réaliste cela n'est ni souhaitable ni possible. Toutes les discussions ne méritent pas l'engagement dans le processus de collaboration. Ce processus requiert du temps, demande de fortes habiletés de communication et ne doit être entrepris que si l'enjeu le justifie.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ACTIVITÉ 3.1

Mon style de gestion des conflits

CONSIGNE : **Répondez d'abord au questionnaire *Style de gestion des conflits* présenté à l'annexe 1. Transcrivez ensuite vos résultats dans la case appropriée.**

A	B	C	D

A. Compétition
B. Collaboration
C. Accommodement
D. Évitement

Comment ces résultats vous ressemblent-ils ?

____

____

____

____

____

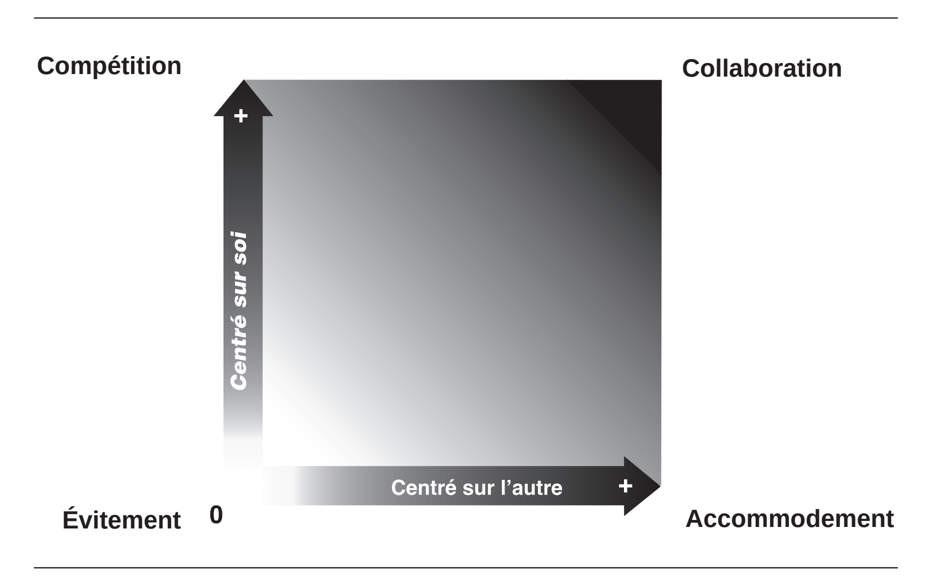
On attribue souvent à Blake et Mouton les premières démarches de définition des modes de gestion des conflits dans les organisations. Or, dès 1924, Mary Parker Follett (2002) reconnaît trois façons principales de faire face au conflit : la domination, le compromis et l'intégration. Pour cette auteure, les deux premières manières sont insatisfaisantes et futiles, particulièrement dans une perspective à long terme. Quarante ans plus tard, Blake et Mouton (1964) proposent un instrument pour mesurer ce qu'ils appellent les prédispositions individuelles vers l'une ou l'autre des cinq stratégies de gestion des conflits : l'apaisement, le compromis, l'imposition, l'évitement et la résolution de problème. Ensuite, en 1974, Thomas et Kilmann conçoivent un instrument destiné à évaluer le mode de gestion des conflits privilégié par les gestionnaires, qui présente les approches suivantes : l'accommodement, le compromis, la compétition, l'évitement et la collaboration. Pour sa part Rahim (1983 : voir Rahim, 2001, p. 28) élabore un instrument (ROCI-II) qui, en intégrant les deux dimensions – centré sur soi et centré sur l'autre –, définit cinq styles de gestion du conflit interpersonnel : dominateur, intégratif, évitant, accommodant et cherchant le compromis. Reprenant les mêmes approches à la gestion des

conflits, sauf le compromis, Robert (1980) propose également un instrument de définition des styles de gestion des conflits. C'est l'instrument retenu dans le présent ouvrage. Plusieurs sites Web dont les adresses apparaissent après la bibliographie présentent des variations de l'un ou l'autre de ces instruments.

Même si plusieurs auteurs qualifient ces orientations de stratégies, nous préférons parler d'approches. Ce terme véhicule le sens de grande orientation à l'intérieur de laquelle il faudra imaginer diverses stratégies. C'est à dessein que la possibilité du compromis a été omise, parce que le compromis est pertinent dans le cas d'enjeux concrets dans une relation non conflictuelle, où chacun renonce partiellement à son objectif ou à son intérêt. Le cas du vendeur et de l'acheteur qui, tous les deux, font un pas vers un prix moyen en est l'exemple typique. Celui de la secrétaire qui accepte de prolonger sa journée de travail à la condition de pouvoir arriver plus tard le lendemain en est un autre. En revanche, on voit mal comment cette opération pourrait s'appliquer dans le cas de deux personnes dont la relation est très conflictuelle.

FIGURE 3.2

Approches de la gestion des conflits



Chacune des quatre approches présentées à la figure 3.2 peut être illustrée à l'aide de comportements spécifiques.

Compétition :

- tenter d'imposer son point de vue plus ou moins directement sans tenir compte de l'autre, à partir du pouvoir dont on dispose ;
- créer des situations claires : ou gagner ou perdre ;
- avoir recours à des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins ;
- utiliser la rivalité ;
- former des coalitions.

Collaboration :

- vouloir résoudre le conflit de manière à intégrer les façons de voir, les valeurs, les attentes et les contraintes des deux parties ;
- confronter les différences ;
- mettre en commun les attentes, les idées, les valeurs ;
- travailler conjointement à faire émerger des pistes de solution neuves ;
- considérer les problèmes et les conflits comme des défis à relever.

Évitement :

- ignorer le conflit, fermer les yeux, compter sur le passage du temps pour que le conflit disparaisse ;
- avoir recours à des méthodes très lentes pour réprimer le conflit ;
- faire appel à des considérations rationnelles, techniques ou procédurales pour résoudre le conflit.

Accommodement :

- faire les concessions nécessaires à la réconciliation.

Au sommet de la hiérarchie personnelle (le résultat le plus élevé) de chacun, se trouve son style dominant. C'est son type habituel de réponse, celui qu'il adopte spontanément. Mais, si ce comportement semble inapproprié dans une situation donnée ou s'il n'est pas efficace, il est courant de recourir au style correspondant à la réponse précédente dans sa hiérarchie[6]. Par exemple, un superviseur tend à être collaboratif, il approche les désaccords avec la méthode de résolution de problèmes. Cependant, s'il estime que l'un de ses collaborateurs

6. *Back up style.*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

l'exploite ou encore qu'aucune solution intégrative ne peut être trouvée pour un problème donné, il peut revenir à une position plus compétitive et essayer de s'appuyer sur son pouvoir pour annuler les objections de son collaborateur. Si cette réponse ne fonctionne toujours pas, il se tourne vers son troisième style (Thomas, 1976).

> *Benoît est père de deux jeunes enfants. Il prend le temps de bien expliquer à son supérieur que c'est très important pour lui de terminer ses journées vers 17 h. Une semaine plus tard, à 16 h 30, son supérieur se présente à son bureau et lui demande, encore une fois, de terminer un dossier important pour le lendemain matin. Pour faire le travail demandé, il lui faudrait probablement travailler jusqu'à 20 h.*
>
> *S'il répond par la compétition, il refuse en alléguant qu'il a déjà expliqué sa situation et que ce rapport aurait pu être demandé plus tôt. (Connaissant son patron, il pense également que le rapport demandé n'est pas aussi urgent qu'il le dit.)*
>
> *S'il opte pour l'évitement, il s'arrange pour ne pas faire le travail, en prétextant qu'il est déjà en retard dans un autre dossier qu'il n'aura pas terminé avant 19 h. Il restera pour travailler à un de ses dossiers personnels.*
>
> *Dans la ligne de l'accommodement, il fait le travail demandé mais il éprouve du ressentiment. Il se dit qu'il n'a pas le choix, et que c'est peut-être la dernière fois.*
>
> *Dans la perspective de la collaboration, Benoît demande à son patron de prendre au moins 20 minutes pour qu'ils puissent examiner la situation ensemble. Impossible de dire ce qui émergera de cet échange.*

La connaissance de votre style de gestion des conflits privilégié vous conduit à exercer une certaine vigilance à l'égard de l'orientation avec laquelle vous êtes le plus à l'aise. Et, parallèlement, il peut être intéressant d'apprivoiser quelque peu l'approche qui vous est la moins familière.

3.2.1. L'ORIENTATION DE COMPÉTITION

Dans cette orientation, désignée par Weeks (1992) comme l'approche conquérante, le conflit devient une bataille à gagner, ouvertement ou en douceur. Quand la tentative d'imposer sa solution ou sa façon de voir la situation échoue, la relation risque de devenir encore plus conflictuelle.

La compétition nécessite le recours à des sources de pouvoir. Si la personne ne dispose pas du pouvoir nécessaire, il lui est impossible d'imposer sa solution à l'objet manifeste du conflit. Même dans ce cas, il lui faut s'appuyer sur certaines sources de pouvoir. Selon French et Raven (1965), les formes de pouvoir sont : le pouvoir de récompense,

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

la coercition, le pouvoir de référence, la compétence (ou le pouvoir d'expert) et le pouvoir légitime, à quoi s'ajoute le pouvoir informationnel. Les sources de chacune de ces formes de pouvoir sont : la capacité de donner des récompenses ou des punitions pertinentes pour la personne que l'on veut influencer, des qualités personnelles qui me rendent aimable ou estimable à ses yeux, une ou des compétences qu'elle valorise, la légitimité en fonction de ma position ou de ses valeurs intériorisées et, enfin, le contrôle d'informations ou de sources d'information qui lui sont nécessaires et pertinentes.

Par exemple, Chantale, directrice des finances dans une grande entreprise, doit amener ses employés à changer leurs façons de faire pour pouvoir intégrer de nouvelles technologies. Tous ses efforts pour implanter le changement sans créer trop de remous se heurtent au pouvoir d'un leader informel : Robert et ses alliés. Avec l'appui de son vice-président, elle va de l'avant avec le projet et impose plus ou moins sa mise en application.

L'exercice de l'autorité ou le recours au pouvoir légitime, lié au statut, n'est pas nécessairement brutal. Il peut prendre les multiples formes de la persuasion et même de la manipulation.

Par exemple, un directeur impose ses décisions en obtenant le silence de quiconque s'opposerait. Comment s'y prend-il ? En demandant, de manière systématique, à quiconque soulève une objection, de présenter par écrit ses objections ou une nouvelle proposition.

Les stratégies compétitives destinées à gagner le conflit coûte que coûte, telles que former des alliances, se fermer, déprécier l'adversaire, « se poursuivent jusqu'à ce que le plus puissant des deux ou le plus adroit réussisse à force de pression à affaiblir ou à neutraliser son opposant, qui ne peut que baisser pavillon et panser ses blessures » (Carrière, 1992, p. 398).

Les répercussions négatives sur la relation entre les parties constituent la plus grande limite de l'approche compétitive. Ainsi, imposer une mesure disciplinaire n'est pas ce qui est le plus difficile. Le défi ultime commence avec le retour de l'employé « discipliné », avec son ressentiment et sa frustration.

3.2.2. L'orientation de collaboration

Dans l'approche de collaboration, les pistes de solution émergent de l'interaction entre les parties grâce à la créativité. Trop de gestionnaires croient se situer dans l'approche collaboratrice, alors qu'en fait il s'agit de manipulation.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

André explique sa méthode. Par la réflexion, il a trouvé la solution au conflit présent dans son équipe concernant les pauses. Il expose le problème à son groupe et, par la mise en échec de certaines suggestions et le renforcement de celles qui se rapprochent de la sienne, il en arrive à ce que les membres de son équipe se rallient à sa solution tout en ayant le sentiment, selon lui, qu'ils l'ont trouvée en équipe. Et André d'ajouter : « Si je leur avais proposé ma solution en premier lieu, ça n'aurait pas passé. »

Cette tactique ne tient pas la route. Très rapidement les collaborateurs la débusquent. Et s'ils continuent à jouer le jeu, ils ne sont pas dupes et savent bien que le gestionnaire fait cette mise en scène pour faire croire à la participation. Ainsi se met en place ce qu'Argyris et Schön (2002) désignent comme des routines défensives où chaque partie joue son rôle dans la pièce à partir de la présupposition que tous savent qu'il s'agit d'un jeu.

L'approche de collaboration est aussi souvent associée à la négociation. Or, entre des partenaires inégaux, comme des patrons et leurs employés, la gestion de situations conflictuelles ne peut être effectuée par la négociation. La méthode préconisée par Ury *et al*. (1993), mettant l'accent sur l'intégration d'intérêts individuels divergents, suppose donc que les parties sont égales et libres de sortir de la relation, si nécessaire.

L'approche collaboratrice requiert à la fois un haut niveau d'affirmation de soi et un fort désir de collaborer avec l'autre. Cette approche intègre les préoccupations, les attentes et les visions des deux parties. Elle demande beaucoup de temps, d'énergie, d'ingéniosité, d'empathie et de persévérance. Pour résoudre un conflit selon cette approche, il faut être capable de dialogue, une pratique communicationnelle ayant ses exigences spécifiques.

3.2.3. L'ORIENTATION D'ÉVITEMENT

De manière générale, l'être humain n'aime pas les conflits : ils font peur, ils inquiètent, ils menacent un certain ordre et une routine connue, sinon confortable. Il fera tout pour les éviter, les contourner, les tenir à distance. En ce sens, le comportement d'évitement est une option séduisante qui permet d'espérer que le conflit disparaîtra s'il est ignoré. Comme le remarquent avec pertinence Bréard et Pastor (2000, p. 12), « ce qui dérange avant tout, c'est le manque de sens. Ce qui bouleverse, c'est parfois l'incroyable éclatement de violence ».

> Marc oppose un front soucieux à tout problème qu'il lui est désagréable de traiter. S'il n'a jamais le temps de s'en occuper, il espère que l'affaire finira par se résoudre d'elle-même. Au demeurant, une fois sur trois en moyenne, c'est ce qui se produit plus ou moins bien (Servan-Schreiber, 2000, p. 125).

Selon Wilmot et Hocker (2001), l'évitement ou le déni du conflit, l'inhabileté ou la résistance à faire face à la situation peuvent représenter des expériences invalidantes parce que cela signifie, d'une part, que les attentes de la personne en cause ne sont pas importantes et, d'autre part, que les conséquences à moyen terme sont souvent celles que l'on voulait à tout prix éviter.

> *Par exemple, un collaborateur, estimant qu'il a été lésé dans l'attribution de projets spéciaux intéressants, évite de faire face à la situation de crainte de voir la relation avec son patron se détériorer. Il est possible que, en raison même de son silence, son attitude à l'égard de son patron change, qu'il devienne moins performant. Avec le temps, l'interaction peut devenir de plus en plus difficile.*

Il faut ajouter toutefois que, dans certaines cultures, l'évitement s'explique par le désir de préserver l'harmonie relationnelle et la motivation à permettre à l'autre de sauver la face. De même, dans le cas des équipes de projet ayant à effectuer des tâches complexes, De Dreu et Van Vianen (2001) montrent que les équipes où les membres essaient de résoudre leurs conflits relationnels par la collaboration ou la compétition sont moins efficaces que celles qui ont recours à l'évitement. De tels résultats mettent encore l'accent sur la complexité des systèmes humains et sur l'impossibilité d'énoncer des lois générales qui s'appliqueraient à tous, comme c'est le cas dans les sciences dites exactes.

3.2.4. L'ORIENTATION D'ACCOMMODEMENT

L'accommodement représente le plus haut degré de prise en considération des désirs et attentes de l'autre. Cette approche ne tient compte ni des attentes ni des sentiments de la personne qui recherche l'harmonie. Ceux qui ont recours à l'accommodement de manière intensive le font pour préserver la relation. Ce sont habituellement des personnes pour qui les aspects relationnels sont beaucoup plus importants que la tâche. Le risque inhérent au recours intempestif à l'accommodement est de trop sacrifier des aspects importants du Soi au profit de la relation. Lerner (1985) parle, dans ce cas, de « *de-selfing* » (p. 20). S'éloigner de Soi signifie qu'un trop grand nombre de ses valeurs, attentes, désirs et préférences sont mises en veilleuse pour sauvegarder une relation qui est, généralement, très exigeante et peu valorisante.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Plusieurs auteurs, dont Foucher et Thomas (1991) ainsi que Cloke et Goldsmith (2000), proposent des exemples de situations pour chacune des approches. Ces précisions peuvent être vues comme des critères de choix pour chaque approche, comme le montre la figure 3.3.

FIGURE 3.3

Des critères de choix pour chaque approche

Compétition

vous voulez engager une action rapidement ;
la décision est urgente ;
une mesure disciplinaire s'impose ;
vous êtes responsable de mettre en place un changement impopulaire ;
les autres approches ont échoué ;
l'enjeu se situe au niveau des finalités ;
vous devez vous protéger contre des personnes qui exploitent votre bonne volonté à collaborer.

Collaboration

les enjeux sont importants ;
les intérêts individuels sont compatibles ;
l'apprentissage est une composante importante ;
le conflit porte sur les moyens et non sur les finalités ;
on est disposé à y consacrer le temps nécessaire.

Évitement

l'enjeu est peu important ;
il y a d'autres problèmes plus urgents ;
les possibilités d'atteindre votre but sont faibles ;
le processus de résolution du conflit causerait plus de tort que le conflit lui-même ;
le degré d'émotivité est trop élevé.

Accommodement

vous vous rendez compte que vous avez commis une erreur ;
l'enjeu du conflit est beaucoup plus important pour l'autre que pour vous ;
il faut bâtir un capital politique pour faire face à d'autres situations plus importantes ;
vous devez faire preuve de bonne volonté.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Les quatre approches peuvent s'avérer pertinentes selon le contexte. Compte tenu des exigences qui la caractérisent, l'approche de collaboration n'est pas l'approche à utiliser en toute occasion. De même, il n'est pas toujours approprié de s'employer à atténuer un conflit. Il y a des situations où, au contraire, il importe rendre le conflit ouvert et manifeste avant de penser à le dénouer.

3.3. CONCEVOIR ET APPLIQUER UNE STRATÉGIE

L'analyse du conflit jointe à la connaissance de votre style privilégié de gestion des conflits constitue un préalable indispensable à l'élaboration d'une stratégie. Après avoir analysé soigneusement le conflit, vous arrivez à l'étape où il vous faut faire un choix, agir et observer rigoureusement ce qui se passe.

Comme le soutiennent, à 70 ans d'intervalle, Kotler (1994) et Mary Parker Follett (1925) – deux auteurs venant de milieux différents, la psychothérapie et la gestion –, la méthode particulière choisie importe moins que la détermination à poursuivre l'expérimentation jusqu'à ce que le conflit commence à se dénouer. Cette attitude est fort différente de celle qui consiste à essayer encore et encore la même solution, sans observation rigoureuse et en espérant, sans trop y croire, que cette fois ça devrait fonctionner, un nouvel échec étant dès lors interprété comme la preuve que l'autre est vraiment « le problème ».

Parler d'expérimentation implique d'adopter une attitude de chercheur envers sa propre expérience. Pour Mary Parker Follett, cela suppose « que, confrontés à un problème ou décidés à faire évoluer une pratique, les gestionnaires se déterminent pour une ligne d'action, l'expérimentent et observent soigneusement son déroulement et ses résultats » (2002, p. 15).

Il faut appliquer la stratégie assez longtemps pour être en mesure d'en observer les effets. Ce n'est jamais une question qui se résout en une rencontre ponctuelle. Il faudra peut-être quelques rencontres pour avoir le sentiment qu'on a avancé vers la sortie de l'impasse conflictuelle. C'est pourquoi il vaut mieux faire plusieurs courtes rencontres n'abordant qu'un aspect du conflit à la fois, plutôt qu'une seule rencontre où sont soulevées plusieurs difficultés.

Il importe de se situer clairement quant à la stratégie à adopter. L'ambivalence par rapport à ce qu'il convient de faire contribue souvent à prolonger la situation conflictuelle. Pour sortir de l'ambivalence, il faut clarifier ses intentions : « *Qu'est-ce que je veux vraiment ? Quel est mon objectif ?* »

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Savoir ce que vous voulez vraiment, expliciter les raisons d'être de votre démarche de dénouement du conflit, voilà une opération en apparence d'une grande simplicité, voire d'une banalité évidente, mais qui s'avère à l'usage d'une redoutable efficacité. Comme le soutient Genelot (1992, p. 120), « clarifier ses intentions, c'est clarifier le sens de son action, c'est clarifier sa vie ». Entreprendre une démarche de dénouement de conflit peut conduire à mettre au jour des antagonismes irréductibles avec lesquels il faudra apprendre à vivre. Et Genelot poursuit en disant : « si on ne fait pas d'effort pour clarifier nos intentions, c'est qu'au fond la représentation confuse qu'on en a nous convient. L'immobilité de notre pensée est alors guidée par notre volonté de ne rien changer » (p. 121).

Souvent, comme le maintiennent Patterson *et al.* (2002), d'autres objectifs inavoués viennent perturber le processus de dénouement des conflits. Parmi ces objectifs, les plus courants sont le désir de gagner à tout prix, de prendre sa revanche ou encore de punir l'autre. Le désir de gagner est présent bien plus souvent qu'on ne veut bien l'admettre. Faire la preuve qu'on avait raison, avoir le dernier mot, se venger, amener l'autre à souffrir autant qu'on a souffert soi-même, autant d'objectifs plus ou moins conscients qui interfèrent avec l'objectif officiel qui est de dénouer une situation conflictuelle.

Comme le disent certains : « *il faut que ça fasse mal un peu* » ou « *je veux qu'il admette qu'il a eu tort d'agir ainsi* » ou encore « *je veux qu'il reconnaisse combien son comportement est difficile à supporter* ». Pour plusieurs, cette reconnaissance ouverte, de la part de l'autre, de sa participation dans le conflit semble être une condition essentielle au dénouement du conflit. Et pourtant, il y en a qui reconnaissent, sans ambages, les difficultés relationnelles liées à leur style personnel de communication et affirment du même souffle qu'ils n'entendent rien modifier à ce style. Malgré leur aveu, la situation conflictuelle reste inchangée.

> *Sylvie a enduré plusieurs remarques qu'elle jugeait offensantes de la part de sa patronne. Un jour, elle décide que c'est fini. Elle la rencontre pour s'expliquer. L'échange tourne mal. Comme Sylvie l'exprime : « Même si j'ai fait les choses correctement, c'est-à-dire parler de moi, déterminer ma contribution, etc., ce que je voulais vraiment c'était lui faire mal, lui faire peur pour qu'elle me traite avec déférence à l'avenir. »*

Si son objectif réel avait été de connaître la version de l'autre, d'exprimer la sienne, elle aurait augmenté ses chances d'avancer vers la sortie de l'impasse. Il est possible aussi que la situation vécue par

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Sylvie ait exigé d'autres types d'intervention pour s'améliorer. Chaque situation conflictuelle est unique et aucun changement ne saurait se faire sans actions spécifiques.

L'ensemble des pistes de dénouement qui s'offrent à vous sont la confrontation, la rencontre compétitive, la rencontre de collaboration, le recours à une tierce partie, le changement personnel de conduite, l'évitement, l'accommodement et le lâcher prise.

3.3.1. La confrontation

La confrontation permet de rendre un conflit plus important et plus visible. Par exemple, vous pouvez décider d'avoir recours à la confrontation quand l'autre partie maintient qu'elle, « elle ne voit pas de problème ». Si la situation est difficile seulement pour l'une des deux parties, c'est que celle-ci a encaissé les frustrations de manière que l'autre n'en soit pas affectée. Il faudra alors rendre la situation plus difficile pour l'autre, et même, à la limite, susciter le conflit ouvert pour être en mesure de le régler. Provoquer l'escalade du conflit peut aussi être utile quand les membres d'un groupe se sont plus ou moins habitués à vivre dangereusement dans l'agressivité. Dans ces équipes dites conflictuelles, le gestionnaire a parfois intérêt à provoquer l'émergence des luttes larvées qui se jouent dans l'équipe. C'est particulièrement vrai quand de nouvelles recrues doivent s'ajouter à l'équipe, car l'intégration des nouveaux se fait très difficilement dans ces équipes conflictuelles.

Une autre situation où la confrontation s'avère nécessaire est celle où un individu, collaborateur ou cadre, présentant des comportements difficiles sur le plan relationnel, ne semble pas conscient de l'impact de ses comportements. Seule une saine confrontation permet d'ouvrir une brèche dans le cercle fermé des difficultés interactives.

José, un jeune médecin nouvellement arrivé dans une équipe interdisciplinaire, suscite beaucoup de stress dans l'équipe. Selon ses coéquipiers, il se montre arrogant, froid et distant ; il manque de souplesse, est exagérément méticuleux et ne fait confiance à personne. Sa lenteur à compléter les dossiers occasionne des retards qui deviennent problématiques pour les autres membres de l'équipe.

Une saine confrontation avec José a permis à ce dernier de se rendre compte qu'en dépit de ses compétences professionnelles indéniables il n'avait pas les qualités personnelles requises pour fonctionner dans ce type d'équipe.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

En somme, la confrontation est utile dans tous les cas où une personne semble ignorer les impacts de comportements suscitant des réactions très négatives dans son entourage.

3.3.2. La rencontre compétitive

Dans des situations extrêmes, le conflit relationnel a dégénéré au point où des gestes inacceptables ont été commis. Dans ce contexte, le responsable doit agir sans tarder. Quelle que soit la manière dont vous vous y prendrez, il s'agit d'une situation difficile. Cependant, même dans ce cas, vous pouvez faire en sorte que l'impact ne soit pas exagérément négatif, en respectant certaines lignes de conduite.

Tout d'abord, soyez direct sans être agressif. Commencez votre échange par la mauvaise nouvelle ; rien ne sert de prendre mille et une précautions. Respectez la dignité de l'autre.

Ensuite, vous n'avez pas à contrôler les réactions de votre interlocuteur. Laissez-le réagir sans chercher à vous justifier. Il est à prévoir que l'autre sera défensif et essaiera de vous convaincre que vous exagérez. Continuez d'écouter de manière empathique et interactive.

Par ailleurs, il est approprié de rétablir les faits si vous êtes accusé injustement. Le fait que l'autre soit fâché et déçu ne lui donne pas l'autorisation de faire des affirmations fausses ni de vous blâmer pour ses difficultés. Comme le suggèrent Stone *et al.* (1999), vous pouvez tout à la fois être clair, direct, assumer votre message, faire preuve de compassion et rectifier les accusations injustifiées.

Dans un contexte où vous avez recours à votre pouvoir légitime pour mettre fin à la relation conflictuelle, il est recommandé de le faire dans le respect des normes d'une saine communication.

3.3.3. La rencontre de collaboration

Le dénouement des conflits relationnels par des rencontres de collaboration[7] est le moyen privilégié d'intégrer les attentes individuelles de chacun et les exigences du travail en commun. Toutefois cette stratégie demande du temps et s'appuie sur les principes du dialogue.

7. Les exigences de la rencontre de collaboration sont précisées au chapitre 4.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Nous proposons le modèle de réflexion en cinq étapes de Ryan *et al.* (1996, p. 40)[8] pour décider dans quelle mesure vous êtes prêt à prendre l'initiative de la rencontre de collaboration.

- Bien maîtriser l'essentiel des informations que vous êtes disposé à faire connaître.
- Mettre au jour votre motivation profonde à intervenir pour dénouer ce conflit.
- Évaluer les risques que vous encourrez si vous décidez de passer à l'action.
- Comprendre le sens de vos hésitations à le faire : oui, mais…
- Prendre une décision : êtes-vous prêt à passer à l'action ?

Quelles sont les informations privées que vous êtes disposé à faire connaître à l'autre ? Clarifier votre message réel exige une certaine introspection vous conduisant au-delà de ce qui, à première vue, semble évident. Quels sont les aspects du conflit qui vous atteignent le plus ? Si, en réponse à cette question, vous vous orientez vers une formule qui, essentiellement, parle de l'autre ou ressemble, de près ou de loin, à une accusation à l'égard de l'autre, vous n'êtes pas engagé sur la voie du dialogue. Reprenez votre analyse du conflit, vous avez sûrement omis certains points importants.

Qu'est-ce que l'autre pourrait faire ou dire qui vous rassurerait quant à sa bonne volonté d'améliorer votre relation ? Souvent, chacun est en attente d'un signal de la part de l'autre, qui lui indiquera que la température de l'eau n'est pas trop froide – ou trop chaude. Si vous partez d'une position de responsabilisation, il vous revient de signifier à l'autre la nature de vos attentes.

Que voulez-vous vraiment ? Quelle est votre motivation à améliorer cette situation ? Essayez de visualiser concrètement ce qui se passerait entre vous et l'autre si la situation était améliorée.

Prendre l'initiative de rencontrer votre partenaire afin de dénouer une situation conflictuelle comporte certains risques. Vous risquez d'envenimer la relation, d'être considéré comme la seule source du problème, de porter atteinte à votre réputation, de faire face à la manipulation, à la mauvaise foi, etc. À l'inverse, vous courez aussi la

8. À cet effet, l'ouvrage de Ryan *et al.* (1996), *The Courageous Messenger*, propose une méthode riche et bien documentée.

chance de contribuer grandement à l'amélioration de la situation, d'augmenter votre potentiel de crédibilité, de susciter l'ouverture chez l'autre, de devenir un modèle pour vos collègues.

De manière réaliste, comment estimez-vous les répercussions négatives si vous décidiez de passer à l'action ? Le risque ne peut être éliminé totalement, mais il peut être estimé raisonnablement ; il doit être évalué au regard de votre motivation à sortir de l'impasse. Enfin, « votre décision d'agir doit inclure l'acceptation d'un certain risque, comme dans toutes les affaires humaines » (Ryan *et al.*, 1996, p. 71).

Qu'est-ce qui vous retient de passer à l'action par rapport à cette situation conflictuelle ? L'examen de vos réticences à aborder le conflit avec votre partenaire dans l'interaction conflictuelle vous éclaire sur la nature de votre évaluation de la situation. Par exemple, vous pouvez penser que ce n'est pas à vous de prendre l'initiative de dénouer ce conflit, que vous n'êtes pas certain de votre position, que cela vous demandera beaucoup de temps ou d'énergie. Si vous n'êtes pas vraiment au clair avec votre décision d'améliorer la situation grâce à la collaboration, vous serez incapable de faire une rencontre fructueuse en ce sens.

Par exemple, Mathieu rencontre son employé « conflictuel » et s'essaie à la collaboration durant les premières minutes de l'entretien. Très rapidement, il passe au mode compétitif. Mais l'employé ne semble pas impressionné outre mesure par ses injonctions. Mathieu, pour ne pas perdre la face, adopte l'évitement en changeant de sujet. L'entretien se termine donc en queue de poisson. Et, dans les jours qui suivent, Mathieu continuera d'avoir recours à l'évitement parce qu'il ne sait plus quoi faire.

Il importe d'avoir une perception juste et adéquate de votre responsabilité et de votre pouvoir personnel. Si vous estimez que votre intervention ne changera rien, n'aura pas d'impact, mieux vaut vous abstenir, car, inconsciemment, vous vous arrangerez pour qu'il en soit ainsi. Pour qu'une intervention dans une situation conflictuelle fasse une différence, il faut d'abord que l'instigateur de l'action soit intimement convaincu que cela fera une différence. Si, au terme de cette réflexion, vous décidez de passer à l'action, il faut vous armer de patience et faire preuve de souplesse et de créativité.

3.3.4. Le recours à une tierce partie

Dans certains cas, quand l'émotivité est très forte, il est préférable de faire les premières rencontres avec l'aide d'une tierce partie qui agira comme facilitateur. Plusieurs départements de ressources humaines se sont dotés de personnes aptes à remplir ce rôle de médiation. N'hésitez pas à faire appel à leur expertise.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Si vous estimez avoir épuisé toutes les avenues et que, selon vous, l'autre continue d'agir de manière destructrice et refuse de collaborer, vous pouvez faire appel à votre supérieur immédiat. Attendez-vous à ce qu'il vous suggère d'en parler à l'autre, d'essayer de régler ça ensemble. Il faudra donc être bien préparé avant de solliciter l'aide de votre supérieur, et lui présenter votre analyse du conflit, ce que vous avez fait pour améliorer la situation et vos attentes à son égard.

3.3.5. Le changement personnel de conduite

Au terme de votre analyse du conflit, il peut s'avérer que ce qui peut améliorer la situation n'est pas un échange verbal portant spécifiquement sur l'objet du conflit, mais un changement dans votre comportement, c'est-à-dire un changement dans l'orientation de vos communications verbales et non verbales (Stone *et al.*, 1999 ; Wilmot et Hocker, 2001). N'oublions pas que plusieurs conversations ont pour but inconscient d'éviter de changer quoi que ce soit à sa propre position.

> *Ça fait au moins une dizaine de fois qu'on se parle de cette situation conflictuelle et ça ne change absolument rien. (C'est bien la preuve qu'il n'y a rien à faire !)*

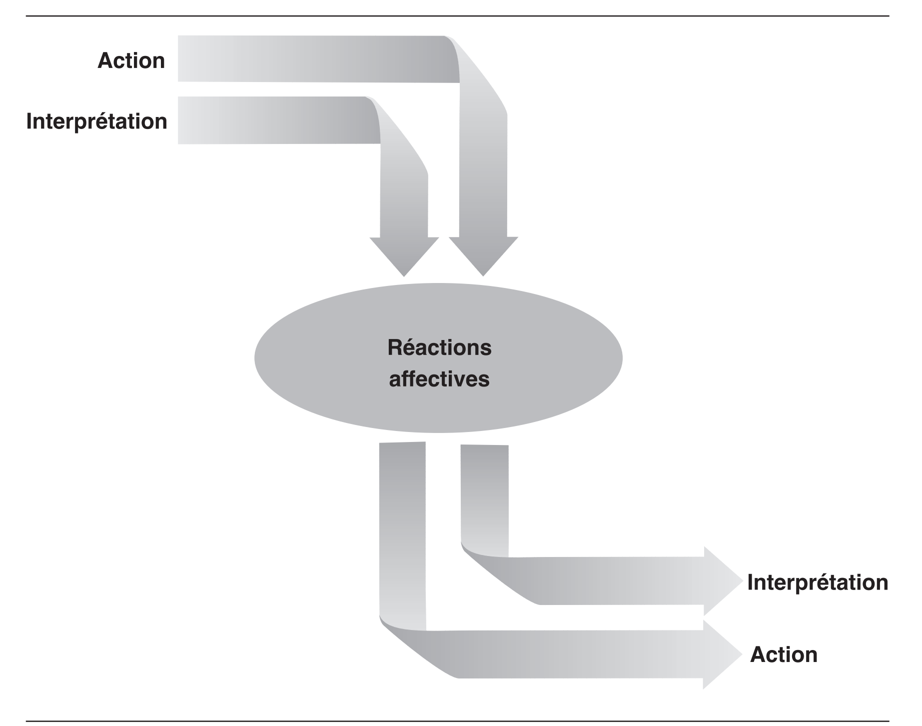
Et si c'était la preuve que vos échanges verbaux ont servi à maintenir la relation conflictuelle, même si votre objectif conscient était de la modifier ?

À certains moments, une nouvelle conduite, un geste inédit sera beaucoup plus éloquent et efficace que n'importe quelle parole. Si vous changez votre comportement relationnel envers l'autre, l'interaction entre les deux en est inévitablement affectée. Vous ne pouvez agir différemment de manière soutenue sans que s'en trouve modifiée votre interprétation de la situation. Et, inversement, si vous interprétez autrement la situation, vous agirez de manière différente. Lequel vient en premier du comportement ou de l'interprétation demeure, dans l'état actuel des recherches, controversé. Pour plusieurs auteurs, il s'agit d'une causalité circulaire. En effet, agir autrement influe sur nos réactions affectives et sur notre interprétation de la situation, tout comme un changement dans notre interprétation de la situation modifie nos réactions affectives et notre comportement ; c'est ce qui est illustré à la figure 3.4.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 3.4

Modèle de causalité circulaire entre l'action et l'interprétation



Par exemple, dans le cas où je place l'action en premier, je croise mon adversaire et je choisis de lui sourire très discrètement (action) ; ce geste a une résonance affective en moi et me conduit à une interprétation en conséquence.

Si je commence la boucle par l'interprétation, la réflexion m'amène à penser que mon adversaire est peut-être aussi désemparé que moi dans cette situation. Cette interprétation a un impact affectif : je suis moins en colère. Quand je le croise, sans y penser volontairement, j'esquisse un sourire discret.

Pour bénéficier des avantages de cette circularité, il peut être intéressant d'agir à la fois sur les trois composantes de l'attitude : cognitive, affective et conative. J'agis différemment, puis je m'essaie (avec l'aide de mes amis) à penser autrement et, enfin, je suis vigilant par rapport à mon humeur.

Le changement personnel est difficile et il requiert certains préalables. Pour consentir à modifier votre comportement-communication plutôt que de continuer à prétendre que vous n'avez pas le choix de réagir à l'autre comme vous le faites, il faut, bien sûr, que la relation avec cette personne soit importante, sinon l'investissement vous paraîtra trop grand. Et, dans ce cas, la motivation à changer votre propre comportement risque d'être trop faible. Ensuite il vous faut accepter que vos comportements ont une influence sur la dynamique conflictuelle même s'il vous est impossible de savoir comment. Enfin, il faut être disposé à renoncer à n'importe quel gain secondaire lié au conflit. Voici quelques exemples d'avantages secondaires liés au conflit : la poursuite de la relation elle-même en dépit de son caractère conflictuel ; le plaisir éprouvé à démontrer aux collègues la méchanceté de l'autre et, en conséquence, votre innocence et votre bonne volonté ; la possibilité d'exercer un certain pouvoir (Wilmot et Hocker, 2001, p. 240). Chaque partie impliquée dans un conflit bénéficie de certains avantages, même au plus fort de la tourmente.

Cependant, rappelons que chaque fois que nous sommes dérangés, ennuyés, hostiles, nous avons contribué à produire cette émotion. Nos émotions sont notre responsabilité et notre problème. Dès lors, il nous faut parvenir à comprendre comment certaines personnes réussissent à nous déranger, à nous heurter, à nous exaspérer ; il sera ainsi plus facile de nous connaître ou de trouver des moyens concrets efficaces pour modifier, non pas leur être ou leur personnalité, mais le type d'interaction que nous entretenons avec ces personnes.

Malgré ses écueils et les exigences qu'il comporte, le changement de conduite dans la relation conflictuelle demeure une option riche et assez peu exploitée.

3.3.6. L'ÉVITEMENT

Parfois, la meilleure chose à faire dans une situation conflictuelle est de ne rien faire en toute lucidité pour le moment et de mieux articuler sa réflexion. Ce choix de s'offrir un délai permet de poursuivre l'observation de manière systématique, de raffiner l'analyse du conflit et de laisser se poursuivre l'incubation d'idées nouvelles. Attention à ne pas verser dans la résignation en vous disant : « il n'y a rien à faire pour améliorer cette situation ».

L'évitement n'est pas neutre, il contribue à maintenir la situation conflictuelle. Il faut noter aussi que l'évitement, dans certains cas, conduit à l'escalade de la dynamique conflictuelle : plus vous évitez, plus l'autre augmente l'intensité ou la fréquence des comportements dérangeants.

Par ailleurs, il faut être attentif pour débusquer les raisons fallacieuses qui justifient l'évitement, telles que la crainte de blesser l'autre, la peur de provoquer une réaction dramatique ou le manque d'habiletés de communication, lesquelles sont fréquemment interreliées.

La crainte de blesser recouvre souvent la peur d'être confronté dans son identité, d'être ébranlé dans ses certitudes.

Philippe est vice-président aux finances. C'est un homme discret, gentil et très calme. Habituellement, il réussit à exprimer ses attentes sans provoquer de résistance. Cette fois, il ne sait plus comment faire : il éprouve de plus en plus de difficultés à faire ses rencontres statutaires avec Louise, qui fait partie de son équipe de direction. Il s'ennuie quand elle parle, il trouve qu'elle est lente à arriver au cœur du message, qu'elle a une voix monocorde. Les rencontres s'étirent très souvent au-delà de l'heure prévue. Il pense : « Je ne peux quand même pas lui dire combien elle m'ennuie, cela la blesserait beaucoup trop. »

Or, Louise sait très bien qu'elle a une tendance à être lente dans ses interventions. Déjà, à l'université, on lui en faisait régulièrement la remarque et elle essaie de s'améliorer. Par contre, elle devient encore plus lente avec Philippe parce que, selon elle, il manque tellement de sécurité personnelle qu'elle n'ose pas lui faire part des mauvaises nouvelles directement. Elle prend donc encore plus de détours qu'à l'accoutumée.

Pour sa part Philippe ne sait pas comment dire à Louise qu'il souhaite qu'elle aille droit au but et lui faire part de son attente pour que les rencontres se terminent à l'heure prévue.

Il est souvent étonnant de constater jusqu'à quel point les personnes ne se sentent pas autorisées à engager une conversation difficile avec leur supérieur hiérarchique. Même dans des organisations où règnent une culture d'ouverture et une forte sécurité d'emploi, plusieurs craignent des conséquences dramatiques si elles abordent des situations conflictuelles avec leur patron.

Anne se voit comme quelqu'un de modéré, capable de faire la part des choses, compréhensive et ouverte. Elle déteste le conflit et s'arrange pour ne pas se retrouver dans des situations conflictuelles. Jusqu'à maintenant elle avait réussi à établir de bons rapports avec tous ses supérieurs. C'est la première fois qu'il lui arrive d'être en conflit. Elle ne comprend vraiment pas ce qui se passe. Elle a toujours fait preuve de beaucoup de respect envers ses patrons mais, cette fois-ci, il lui semble impossible de parler de la relation tendue avec son supérieur.

Celui-ci a des difficultés avec les gens qui lui paraissent trop accommodants. Il doit être attentif à ne pas verser dans le mépris. Il s'attend donc à ce que Anne vienne lui parler d'un moment à l'autre, car il est conscient d'avoir été plutôt brusque à quelques reprises dernièrement. Il est prêt à reconnaître ses torts et à s'amender, ce qui selon lui établirait les bases d'une bonne complicité entre eux.

Pour sa part, Anne ne se voit pas aborder son patron et lui dire qu'il manque de savoir-vivre. Elle craint les représailles. Anne ne sait pas comment dire à son patron que, pour elle, c'est très difficile de se sentir en confiance quand on lui répond brusquement comme il l'a fait à quelques reprises. La manière dont il lui a répondu lors des derniers comités l'a profondément vexée.

Comme on peut s'y attendre, dans un cas semblable, l'évitement dû au manque d'habiletés de communication ne peut que contribuer à intensifier le malentendu et provoquer l'escalade du conflit.

3.3.7. L'ACCOMMODEMENT

L'accommodement consiste à renoncer à votre objectif ou à vos attentes de manière à permettre à l'autre d'atteindre son objectif. Pour bénéficier des effets positifs escomptés de l'accommodement, il est préférable de faire savoir clairement à votre interlocuteur que vous renoncez à votre objectif pour lui permettre d'atteindre le sien, car l'accommodement implicite est souvent interprété, par l'autre, comme de l'évitement. Dans un conflit relationnel, l'accommodement peut être un moyen de signifier à l'autre votre bonne volonté à rétablir une relation moins conflictuelle.

3.3.8. LE LÂCHER PRISE

Il arrive que toutes les possibilités évoquées soient sans résultats. La relation continue d'être difficile et exigeante. Il vous faudra alors envisager la possibilité de lâcher prise, ce qui signifie diminuer votre dépendance à l'égard de l'autre, soit en acceptant de continuer à vivre cette relation telle qu'elle est, soit en démissionnant. Cette avenue n'est pas facile. Même si vous quittez votre emploi ou que vous changez de secteur, cet échec relationnel continuera de vous hanter.

Le lâcher prise prend du temps. Comme l'expriment Stone *et al.* (1999, p. 141), « il n'est pas facile de trouver un endroit où vous pourrez vous débarrasser de la souffrance ou de la honte qui ont accompagné vos expériences. Un endroit où vous pourrez vous raconter l'histoire du conflit différemment, où vous pourrez renoncer au rôle de victime ou de vilain et où vous pourrez vous donner à vous-même et aux autres des rôles plus complexes et plus libérateurs. »

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Même si l'option du lâcher prise est difficile, dans des situations très rares elle est requise pour sauvegarder votre dignité et votre intégrité, ou pour empêcher l'escalade de se poursuivre.

3.4. FAIRE UN SUIVI

Comme le dénouement d'un conflit relationnel est un processus qui se déroule dans le temps, il faudra se donner des points de repère pour évaluer la pertinence de la stratégie appliquée. Cette étape du suivi est très souvent négligée. Après une rencontre pour améliorer une situation conflictuelle, on constate une amélioration ; par la suite, on espère, sans trop y croire, qu'en restant attentif ça durera. Mais très souvent, comme il fallait s'y attendre, on observe une rechute.

> *David expose sa situation : « Nous nous sommes parlé, nous avons convenu de porter attention à tel comportement. Il y a eu une nette amélioration à la suite de cette conversation. Mais trois mois plus tard nous nous sommes retrouvés au même point qu'au moment de notre rencontre. »*

Et David, plutôt que d'être émerveillé du fait qu'il y ait eu un changement, se plaint de ce que, sans qu'il ait fait quoi que ce soit, il y ait eu une rechute. De manière paradoxale, on pourrait dire qu'une façon d'éviter les retours en arrière est de s'attendre à ce qu'il y ait des rechutes, et de les prévoir. Le suivi sert à la fois de guide et de motivation dans le changement.

La nature du suivi est tributaire de la stratégie employée. Par exemple, si vous avez décidé de faire de l'évitement pendant un certain laps de temps, il faudra faire un suivi au moment que vous aurez fixé au préalable. Par contre, si vous décidez de changer de conduite, le suivi que vous aurez à faire se situe plus dans la ligne de l'auto-observation. Les rencontres de collaboration, quant à elles, mènent à des formes d'entente explicites.

Quelles qu'en soient les modalités, le suivi doit faire partie intégrante de toute stratégie d'intervention : plus il sera formalisé et concret, plus grandes seront les chances de succès. À cet égard, l'écriture, sous forme de journal de bord ou d'entente entre les parties, est une ressource précieuse. C'est ce que propose l'activité 3.2.

ACTIVITÉ 3.2
Analyse du conflit

1. Décrivez avec précision un événement récent qui a marqué votre interaction conflictuelle. Soyez spécifique en ne vous référant qu'à des comportements observables.

2. Sur une échelle de 1 à 10, indiquez l'intensité de votre implication émotive. Quels sont les principaux sentiments[9] que vous éprouvez dans ce conflit ?

3. Quels effets ce conflit a-t-il sur vous personnellement ? Quels en sont les effets sur l'équipe, s'il y a lieu ?

9. Vous pouvez vous inspirer de la *Liste de réactions affectives* présentée à l'annexe 2.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

4. Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour tenter de résoudre ce conflit ? Décrivez avec précision les actions entreprises : quand, comment et avec quels résultats ?

___

___

___

___

___

5. Décrivez la dynamique de l'interaction conflictuelle. Comment vous laissez-vous prendre au jeu de l'autre ? Comment vos réactions contribuent-elles à renforcer son comportement ?

___

___

___

___

___

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N



LA RENCONTRE DE COLLABORATION

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Si l'analyse du conflit vous a conduit à opter pour l'approche collaboratrice, vous devez rencontrer l'autre soit pour désamorcer le conflit, soit pour dénouer la relation conflictuelle entre vous. Dans un cas comme dans l'autre, il est préférable d'être modeste quant à la visée de l'opération et d'envisager le tout sous l'angle d'un processus interactif dont vous ne contrôlez qu'une entrée, la vôtre.

On dit souvent : « *oui, mais si l'autre ne voit pas le problème ?* » Il y a fort à parier, dans ce cas, que vous avez vous-même absorbé seul les frustrations émanant de la situation. Si tel est le cas, la formulation du problème doit refléter cette perception possiblement unilatérale du caractère problématique de la situation, car il n'y a de situation problématique que pour celui qui l'éprouve. Il serait donc plus juste de dire, toujours dans la perspective évoquée ci-dessus : « *Comment puis-je exposer ma vision de la situation de manière que mon interlocuteur se perçoive comme faisant partie de la solution à mon problème ?* » Il ne faut certes pas sous-estimer les difficultés d'une telle entreprise, car rien n'est moins simple que d'intervenir dans le système perceptuel d'autrui. Enfin, il faut rappeler que si les deux personnes concernées perçoivent le même problème, si toutes deux sont disposées à collaborer, il n'y a plus de conflit relationnel, il reste seulement un problème à résoudre. La principale difficulté d'un conflit relationnel, c'est précisément le fait que les deux protagonistes ont des visions opposées de la situation, de sorte que chacun a le sentiment que l'autre ne veut pas collaborer.

La rencontre de collaboration, dans une situation de conflit relationnel, est très exigeante ; elle correspond à ce que Stone *et al.* (1999) appellent des conversations difficiles. Dans ce contexte, selon ces auteurs, l'écart entre ce que vous pensez vraiment et ce que vous dites contribue à rendre la communication ardue et pénible. Vous êtes en effet distrait par tout ce qui se passe en vous. Vous ne savez trop ce qui peut être partagé et ce qu'il est préférable de taire. Et vous savez bien que dire tout simplement ce que vous pensez ne rendrait l'échange ni plus facile ni plus fructueux (Lerner, 1985, p. 7).

Pour mener au dénouement du conflit, la rencontre de collaboration doit s'inscrire dans le registre du dialogue, ce qui signifie qu'au lieu de vouloir persuader l'autre de la justesse de votre point de vue, vous êtes vraiment curieux de savoir comment l'autre voit la situation, vous êtes disposé à prendre le risque d'exposer votre propre compréhension de cette situation, de révéler vos sentiments, et ce, dans le but d'en arriver à travailler ensemble à construire de nouvelles avenues d'interaction moins stressantes. Pour parvenir à rendre cette rencontre

fructueuse, plusieurs conditions s'imposent à chacun des trois moments de cette activité de dénouement d'un conflit relationnel : préparer la rencontre, la mener et la conclure.

4.1. PRÉPARER LA RENCONTRE

Une rencontre de dénouement de conflit doit être soigneusement préparée. De manière générale, les personnes pensent très souvent au conflit de manière associative, puis sous le coup de l'impulsion, à la faveur des circonstances, sans réelle préparation, elles abordent l'objet du conflit. La discussion ainsi improvisée ne peut que tourner rapidement à l'argumentation stérile, dévier carrément vers d'autres préoccupations, ou encore se terminer en queue de poisson ou en dispute éclatante. Comme l'exprime fort justement Hengen (1998), il faut préparer la rencontre avec rigueur et la mener avec souplesse. Faire preuve de souplesse dans le feu de l'interaction n'est possible que si l'on est très bien préparé. Il s'agit donc ici d'intégrer les deux principes de la prédictibilité linéaire et de l'adaptation chaotique d'Eoyan (1997) ; il faudra planifier minutieusement tout en sachant qu'il sera peut-être nécessaire de tout changer en cours de route.

La préparation à la rencontre comporte une phase lointaine, l'analyse du conflit[1], et une phase immédiate, qui porte sur les enjeux de la rencontre elle-même. À la lumière de l'analyse du conflit réalisée dans un premier temps, la personne qui décide de tenir la rencontre doit, au moment de la préparation immédiate, prendre le temps de déterminer, par écrit, ce qu'elle attend de cette tentative de collaboration. Les attentes doivent être suffisamment réalistes pour permettre aux deux protagonistes de vivre une expérience partagée de réussite.

La question « *Qu'est-ce que j'attends de cette rencontre* ? », en apparence toute simple, comporte cependant plusieurs difficultés. Un premier écueil est d'entrevoir directement l'objectif visé à moyen ou à long terme : « *Je ne veux plus qu'elle argumente chaque fois que je lui demande de faire un travail.* » Il serait étonnant que cet objectif puisse être atteint au terme d'une seule rencontre, surtout si le comportement en question s'inscrit dans une relation conflictuelle. Il est probablement plus réaliste de formuler une attente moins ambitieuse pour une première rencontre de collaboration. Par exemple, « *Comprendre comment elle-même voit son comportement d'argumentation* » serait un objectif plus facile à atteindre.

---

1. Voir le chapitre 3 pour l'analyse du conflit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Un deuxième écueil consiste à mettre l'accent sur ce qu'on ne veut plus vivre : « *Quand je fais mes horaires, je ne veux plus avoir à tenir compte du fait que Donald insiste pour ne pas travailler avec Hugo.* » C'est une réaction très fréquente de commencer par définir les irritants qu'on souhaite voir disparaître ; toutefois, dans un contexte conflictuel, mettre d'abord les irritants sur la table est peu efficace dans la perspective d'un dialogue fructueux. Par contre, faire l'effort de déterminer et de décrire le futur désirable constitue un point de départ plus prometteur. L'objectif de la rencontre pourrait être d'explorer avec Donald à quelles conditions il accepterait de travailler avec Hugo.

Une troisième difficulté consiste à vouloir quelque chose pour l'autre : « *Je veux qu'il comprenne que…* », « *Je veux qu'elle reconnaisse que…* », « *Je veux qu'il se rende compte que …* » D'une part, cette position équivaut à se placer en porte-à-faux en introduisant, sous des airs de collaboration, une position de compétition : « *Je veux lui imposer ma façon de voir les choses sans être vraiment disposé à entendre sa version des choses.* » D'autre part, c'est se placer dans une situation d'impuissance, puisque l'atteinte de l'objectif se trouve totalement à la merci de l'autre. Ce que l'autre pense et son niveau de conscience personnelle relèvent très peu de notre zone de pouvoir.

Pour déterminer l'objectif spécifique de la rencontre, il pourrait être utile de se poser la question suivante :

> *Qu'est-ce que mon interlocuteur pourrait dire pour que je considère que notre relation s'engage sur la voie de l'amélioration ?*

Définir clairement ses attentes fait partie du développement de la conscience dynamique de soi, laquelle est très différente de la connaissance de soi statique obtenue au moyen de questionnaires. La connaissance de soi résultant de n'importe quel instrument d'évaluation indique des tendances lourdes de personnalité avec lesquelles il faut apprendre à vivre. Mais dans une situation concrète, faire l'exercice de choisir ce que l'on veut, puis déterminer ce qui est le plus important pour soi et, enfin, prendre le risque d'explorer d'autres aspects de sa personnalité, voilà autant d'étapes et de défis menant à une meilleure connaissance de soi-même. Se préparer à faire une rencontre de dénouement d'un conflit représente l'une de ces occasions de se découvrir plus en profondeur et d'avoir accès à des dimensions de soi souvent occultées.

Si vous avez bien clarifié vos attentes quant à cette rencontre et que vous êtes vraiment prêt à investir dans une expérience de collaboration, il vous reste à inviter votre partenaire à cette rencontre. Les tentatives informelles de dénouement d'un conflit (entre deux portes,

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

mine de rien, en passant, pendant que j'y pense, etc.) sont la plupart du temps une perte de temps se soldant par un échec. De même, tenter d'avoir une conversation visant le dénouement d'un conflit dans le contexte d'un repas pris en commun est fort discutable. Établir les bases d'une collaboration à partir d'une relation conflictuelle est une démarche exigeante et il vaut mieux mettre toutes les chances de son côté. Il est donc souhaitable, dans votre invitation, d'informer l'autre à l'avance de la nature et du but de la conversation que vous désirez avoir avec lui, ainsi que du temps que vous aimeriez ou pouvez y consacrer. Si l'autre décline votre invitation, il vous faut penser à une autre stratégie. S'il accepte de vous rencontrer, il vous reste à préparer votre contribution dans cette rencontre de collaboration.

4.1.1. L'OUVERTURE

Si vous êtes en mesure de poursuivre la démarche, il importe de très bien préparer votre ouverture. Les premiers moments d'une rencontre de dénouement du conflit sont en effet des plus importants : c'est là que se met en place le type de conversation que vous aurez.

Qu'est-ce que je vais dire pour commencer la conversation ?

Dans une culture qui valorise l'authenticité, il convient d'éviter les sujets légers en guise d'introduction à une rencontre de collaboration. Ouvrir la conversation en abordant des sujets tels que les hobbies, les résultats sportifs ou le temps qu'il fait risque de compliquer le passage à la raison d'être de la rencontre. Mieux vaut aborder directement l'objet de la rencontre dont le but est d'améliorer la situation conflictuelle.

À l'instar de Stone *et al.* (1999, p. 152), nous soutenons que la façon de présenter la problématique doit inclure, dès le départ, les deux personnes concernées. Ainsi, le message-je[2] doit être revu de manière à intégrer l'autre dans l'échange. Tel quel, le message-je est souvent reçu comme une accusation indirecte, une demande d'excuse ou une exigence de changement. En somme, malgré le fait que l'énoncé soit fait par rapport à la personne qui parle, il est entendu comme un message-tu accusateur. Ce qui fait dire aux auteurs que le message-je est égocentrique par rapport au message-nous qu'ils appellent la troisième histoire. La figure 4.1 permet de comparer les deux types de messages.

2. Message formulé à la première personne.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 4.1

Message-je / message-nous

Message-je : Je n'ai pas du tout apprécié ta remarque concernant mon implication dans le dossier X, ce matin, à la réunion avec le chargé de projet.

Message-nous : Je voudrais parler avec toi de ce qui s'est passé à la réunion ce matin. Ce que tu as dit à mon propos m'a dérangé. Je voudrais t'expliquer comment j'ai réagi et je voudrais aussi entendre ton point de vue.

Message-je : Je trouve ça très difficile de travailler avec toi parce que tes réactions m'amènent souvent à penser que mes idées ne sont pas importantes.

Message-nous : Je voudrais regarder avec toi la manière dont nous travaillons ensemble. J'aimerais bien savoir comment tu réagis à mes propositions ; moi, j'ai parfois l'impression qu'elles ne t'intéressent pas.

Le message-nous permet d'établir, dès le départ, un objectif commun, ne serait-ce que le besoin de comprendre ce qui rend notre relation si conflictuelle.

Vous pouvez dire, tout simplement : « *Je voudrais d'abord t'exposer brièvement ma vision du problème, ensuite j'aimerais entendre la tienne.* » L'introduction doit ensuite exposer de manière brève et concise la situation qui prévaut entre vous deux selon votre point de vue ; cette présentation sera suivie de la version de l'autre, qui sera forcément différente. Vous avez en effet chacun votre version de l'histoire conflictuelle et il faudra, lentement, pas à pas, construire ensemble une troisième version. Pour faciliter cette démarche, il convient de présenter votre version de l'histoire en termes de perceptions, d'interprétations, de valeurs, de sentiments. Proposer ses conclusions comme des vérités est une erreur fréquente qui provient de ce que les jugements, les opinions et les croyances sont souvent vécus comme des faits. Il importe donc de présenter plutôt le processus qui vous a conduit à ces conclusions.

4.1.2. L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS

En général, la durée des rencontres de dénouement des conflits n'est pas balisée. On doit alors subir des rencontres qui s'éternisent au-delà de deux heures ou des rencontres très brèves de quelques minutes. Dans

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

l'un et l'autre cas, on ne fait que saboter encore plus la relation en y introduisant des éléments qui défavorisent la compréhension mutuelle. Oubliant que le dénouement d'un conflit est un processus qui doit compter avec le temps, les tenants de la longue rencontre adoptent souvent une conception linéaire du conflit. On les entend dire :

> *On va régler ce problème une fois pour toutes et on n'en entendra plus parler. On va aller au fond des choses, on va ainsi trouver la vraie cause du problème.*

Dans une rencontre trop longue, on risque de dévier de l'objectif principal, de dire trop de choses, de se laisser submerger par l'émotion, de se perdre dans les détails. Les rencontres trop courtes sont également peu efficaces. Dans ce cas, on n'a pas le temps de s'écouter ni de se comprendre. Celui qui a pris l'initiative de la rencontre est souvent perçu par son interlocuteur comme expéditif et peu respectueux.

La durée optimale des rencontres de dénouement des situations conflictuelles se situe entre vingt et quarante-cinq minutes. Par exemple, il est reconnu que, de manière générale, trois rencontres de 30 minutes espacées dans le temps ont plus de chances d'être utiles qu'une seule rencontre de 90 minutes. Il est important de respecter la durée prévue, même si l'objectif fixé n'a pas été atteint ; il faut alors planifier la rencontre suivante plus rapidement.

L'encadrement dans le temps du processus de collaboration fournit des balises utiles. Il oblige à s'en tenir à l'objet de la rencontre et n'autorise pas les digressions. Un temps limité prévient les débordements difficiles à rattraper et, le cas échéant, permet de terminer rapidement une conversation qui dérape.

Une préparation sérieuse de l'ouverture prévient les débuts de conversation qui partent dans toutes les directions et assure, dès le départ, la centration sur l'objet de la rencontre.

4.2. MENER LA RENCONTRE

En présence de l'autre, il faut dès le départ, et durant toute la conversation, adopter un rythme qui facilite la compréhension mutuelle. Comme le suggère Sananès (1995, p. 12), adressez-vous ce message :

> *Prends ton temps avant de parler, surtout avant de répondre, puis fais-le sans précipitation : tu éviteras de trébucher sur les mots, de mettre trop de pression dans ton discours.*

> Prendre le temps, c'est aussi considérer qu'une communication réussie est un échange qui évolue et qui s'ajuste à tout moment [...] Prenez le temps d'expliciter votre pensée ou demandez le temps de le faire. Dites par exemple :
>
> *Je te demande de suivre jusqu'au bout mon raisonnement.*
>
> *Je te demande de m'écouter dans un premier temps, sans m'interrompre.*
>
> *Je vais d'abord t'exposer brièvement ma vision du problème, ensuite nous pourrons entrer dans les détails.*

Pour se donner les meilleures chances de réussir cette activité délicate, il importe de se placer en mode dialogique, de saisir la vision de l'autre, de tenir compte de la relation et d'adopter les comportements adéquats.

4.2.1. Se placer en mode dialogique

Le dialogue, une forme particulière d'interaction, décrite d'abord par Buber et Bohm (voir Mérineau, 1999), et dont Senge (1990), Isaacs (1999) et Yankelovich (1999) ont par la suite précisé les caractéristiques, signifie l'échange libre de significations personnelles entre deux ou plusieurs personnes. Il suppose la considération de différentes perspectives ainsi que l'exploration des processus qui guident nos inférences et expliquent nos conclusions.

Le dialogue requiert certaines conditions : l'écoute rigoureuse sans résistance, le questionnement réel, la mise en veilleuse des conclusions et des certitudes, et l'expression authentique de soi. Pour advenir, le dialogue nécessite également un climat de très grande sécurité ainsi qu'une bonne connaissance de soi et une bonne conscience de soi de la part des personnes concernées[3] . Comme le remarquent Patterson *et al.* (2002, p. 21), « les personnes habiles à favoriser le dialogue font en sorte que chacun se sent assez en sécurité pour ajouter ses idées et son point de vue à l'ensemble des significations partagées, même et surtout si ces idées semblent, à première vue, marginales, excentriques ou non pertinentes ». Il est impossible d'entrer en dialogue avec l'autre sans changer de paradigme. Il faut passer de la certitude à la curiosité, du débat d'idées à l'exploration de nos mondes privés réciproques, de la simplicité à la complexité, du « ou bien / ou bien » au « et / et » (Stone *et al.*, 1999).

3. *Self-knowledge* et *self-awareness.*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Yankelovich (1999) établit les distinctions suivantes entre la discussion, le débat et le dialogue. Dans la discussion, on argumente, on défend ses idées, on essaie de prouver qu'on a raison, on voudrait amener l'autre à adopter son point de vue. On discute en vue d'arriver à une conclusion ou de prendre une décision. Dans le débat, chaque participant estime qu'il existe une bonne réponse dont il est le détenteur, chacun essaie de prouver la justesse de son point de vue et, en même temps, de mettre en évidence les faiblesses de la position adverse. À l'opposé, le dialogue a pour but d'explorer les fondements des positions respectives, de considérer d'autres perspectives, d'inventer de nouvelles façons de penser. L'enjeu du dialogue est de délier l'emprise de nos certitudes et des émotions qui les accompagnent. Le dialogue ne se situe jamais au seul niveau rationnel, il repose très fortement sur les sentiments et les valeurs de chacun.

Il peut être difficile d'amorcer un dialogue dans une interaction conflictuelle, mais, parfois, c'est à ce prix qu'il est possible d'en sortir. Le dialogue n'assure aucunement le dénouement harmonieux de la relation conflictuelle. En effet, « à la suite d'une interaction sur le mode dialogique, il se peut que vous réussissiez seulement à comprendre jusqu'à quel point et de quelle manière vous êtes en conflit avec quelqu'un d'autre ; vous aurez ainsi une meilleure compréhension de ce qui vous sépare mais pas nécessairement une meilleure entente » (Yankelovich, 1999, p. 14). Par ailleurs, il ne peut y avoir de dénouement de conflit sans passer par une meilleure compréhension mutuelle grâce au dialogue.

4.2.2. Saisir la vision de l'autre

Quiconque souhaite améliorer une relation conflictuelle se doit d'intégrer à sa propre vision de la situation conflictuelle l'interprétation que s'en fait l'autre personne concernée. Une bonne connaissance de l'autre version de l'histoire permet d'avancer vers la sortie de l'impasse. Cette information dont dispose l'autre devrait constituer l'un des contenus importants de la conversation.

Quiconque souhaite améliorer une relation conflictuelle se doit d'intégrer à sa propre vision de la situation conflictuelle l'interprétation que s'en fait l'autre personne concernée.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Saisir la vision de l'autre est une étape essentielle dans le dénouement d'un conflit relationnel. Deux obstacles majeurs guettent les deux parties : la confusion entre l'intention et l'impact, d'une part, entre les réalités privées et les faits publics, d'autre part.

La confusion entre l'intention et l'impact

Pour accéder à la vision de l'autre dans une situation conflictuelle, il importe de reconnaître, au préalable, que certaines informations nous manquent. Or, nous tenons souvent pour acquis que nous connaissons ces informations manquantes.

> *Il arrive régulièrement que Brigitte, vice-présidente au marketing, demande à ses directeurs des documents à la dernière minute. Brigitte sait qu'elle est plutôt faible sur le plan de la planification. Yvan, un des directeurs, incapable de remettre des documents qui ne répondent pas à ses critères d'excellence, prend le temps de terminer les rapports demandés à sa satisfaction et les remet en retard. De son côté, Brigitte, comme elle fait sa demande dans un contexte d'urgence, préfère recevoir un document imparfait au moment où elle en fait la demande.*
>
> *De part et d'autre, les informations manquantes sont remplacées par des inférences et des attributions d'intention. Brigitte pense qu'Yvan fait exprès d'être en retard en réaction à ses demandes de dernière minute. De son côté, Yvan croit que Brigitte ne tolérerait pas des documents moins que parfaits. La relation entre les deux est de plus en plus tendue.*

Cet exemple illustre le fait que nous connaissons rarement les intentions de l'autre dans une interaction et que nous supposons les bien connaître à partir des inférences que nous faisons. De plus, quand la relation est conflictuelle, nous présumons, le plus souvent, que les intentions de l'autre sont mauvaises.

Ces inférences, nous les faisons parce que nous avons tendance à confondre l'intention et l'impact. D'une part, nous agissons comme si notre intention consciente était garante de l'impact de notre comportement (paroles et actes) sur l'autre. D'autre part, nous attribuons allègrement des intentions à l'autre à partir de l'impact qu'a son comportement sur nous. Quand nous affirmons que notre patron est contrôlant, que notre collègue est hypocrite ou que notre employé est manipulateur, nous appuyons notre jugement sur l'impact que ces personnes ont sur nous.

> *Florence apprend par l'une de ses deux collègues que leur patron a accepté de reporter un projet à l'automne prochain. Trois professionnels, dont Florence, étaient engagés dans ce projet, et chacun devait apporter sa contribution spécifique. Florence est fâchée : elle estime que*

le patron aurait dû faire part de ce changement dans les tâches aux trois personnes. Pour éviter de rester bloquée dans son ressentiment, elle décide de rencontrer son patron et de clarifier la situation.

Pensant utiliser la technique du message-je, elle lui dit : *« J'ai trouvé ça blessant d'apprendre par hasard que le projet X était reporté à l'automne. J'aurais aimé l'apprendre en même temps que les autres. »* Ce à quoi Pierre répond : *« Tu n'avais qu'à venir me demander un allègement de ta tâche comme l'ont fait les deux autres. Ce n'est pas mon problème si tu ne reconnais pas tes limites. »*

Florence, furieuse, rétorque : *« Je n'accepte pas que tu m'accuses de ne pas connaître mes limites. J'avais organisé mon temps de manière à terminer ma part dans le projet avant les vacances d'été. »*

Pierre conclut en lui disant : *« De toute manière, je pense que nous deux, on a un conflit de personnalité. »*

Interrogés séparément, Pierre et Florence ont des discours à la fois semblables et différents. Les deux accusent l'autre d'avoir de mauvaises intentions. Florence accuse Pierre de vouloir l'écraser et Pierre accuse son employée de vouloir le rendre coupable. Les deux justifient leur réplique en affirmant qu'il fallait bien qu'ils se défendent.

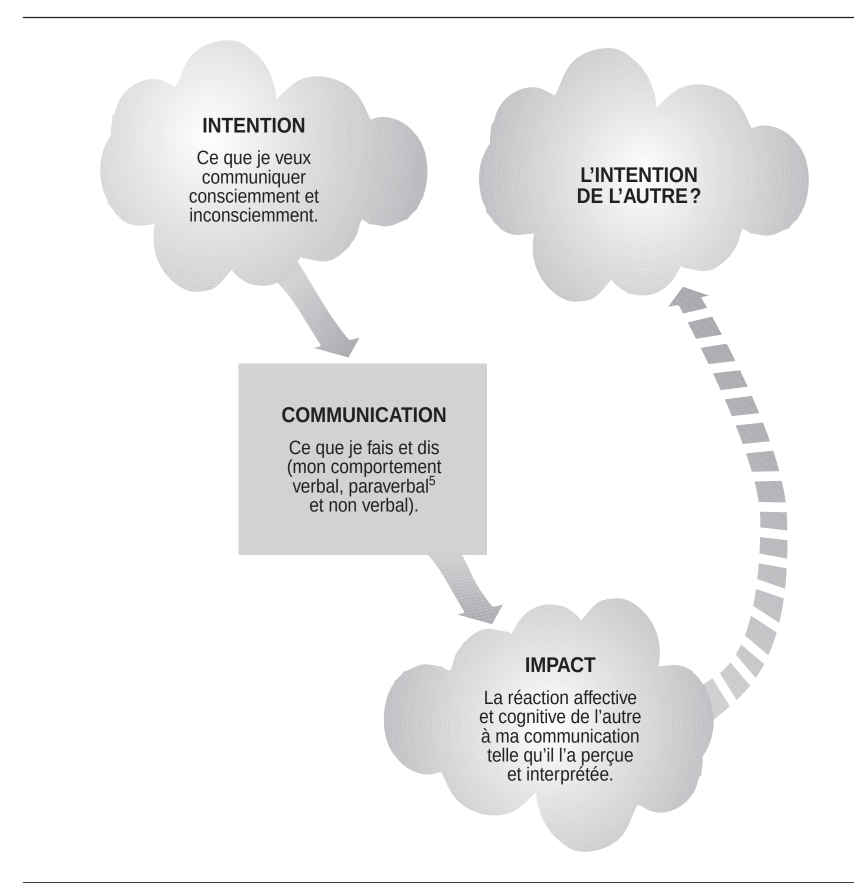
Il faut impérativement retenir que nos intentions, nos actions verbales et non verbales, l'interprétation qu'en fait l'autre et l'impact ressenti par l'interlocuteur sont des réalités substantivement différentes et en interaction, comme le montre la figure 4.2.

Entre mon intention, qui souvent reste privée, et l'impact que j'ai sur l'autre, interviennent deux variables : mon comportement non verbal et paraverbal que je ne saisis pas avec autant de nuances que le fait mon interlocuteur, et l'interprétation qu'en fait ce dernier.

Comme l'ont mis en évidence Argyris et Schön (2002), Schön (1994) et St-Arnaud (1999), il y a un écart notable entre ce que nous croyons faire et ce que nous faisons réellement, surtout dans les situations de stress. Il nous faut donc rester vigilants quant à l'impact de nos paroles sur l'autre, et ne pas nous contenter de déduire l'impact que nous avons sur l'autre à partir de nos intentions. En ce qui a trait à l'impact du message verbal, c'est le sens que l'interlocuteur donne à mon message qui compte et non pas ce que j'ai voulu dire. C'est pourquoi il est tellement important de rester centré sur l'impact que peuvent avoir mes paroles et non sur ce que je veux dire ou ce que j'ai l'intention de communiquer. Cet impact peut être inféré de manière beaucoup plus juste à partir des réactions verbales et non verbales de l'autre qu'à partir de mes intentions.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 4.2
L'intention et l'impact[4]



Parallèlement, les inférences concernant les intentions de l'autre nous enferment dans la situation conflictuelle. Nous sommes tellement convaincus de la réalité de nos inférences que nous ne prenons pas la peine de les valider auprès de l'autre. Il ne s'agit pas de nier le fait que nous formulons des hypothèses concernant les intentions de l'autre, mais bien de les considérer comme telles, c'est-à-dire des suppositions

4. Inspiré des travaux de C. Argyris.
5. Le paraverbal désigne tout ce qui module l'expression verbale : le ton, la hauteur de la voix, le rythme, la vitesse du débit, etc.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

que seul l'autre est en mesure de confirmer, selon son degré de conscience et de sincérité. Vous pouvez, en effet, demander à l'autre quelle était son intention. Mais, dans ce cas, il faut se rappeler que, les intentions comportant souvent une dimension inconsciente, la réponse obtenue peut être décevante. Il en sera ainsi d'un employé qui arrive souvent en retard et qui se justifie, chaque fois, par des excuses superficielles (circulation dense, appel de dernière minute, etc.) Les individus qui manquent de ponctualité ne sont pas conscients de l'hostilité qui s'exprime à travers ce comportement passif-agressif. D'autres manques de ponctualité sont dus au fait que les personnes croient que tout va se dérouler sans anicroche ; dès lors, le moindre imprévu au scénario idéal provoque un retard. Ces personnes sont rarement conscientes de leur optimisme incontrôlé. C'est pourquoi s'enquérir des intentions de notre interlocuteur dans une relation conflictuelle n'est pas nécessairement utile pour faire avancer la compréhension mutuelle.

Et, bien sûr, il peut arriver que nous ayons affaire à quelqu'un dont l'intention est résolument hostile, mais une telle situation est plutôt rare.

À l'inverse, il convient de faire preuve de prudence à l'égard de nos propres intentions, qui apparaissent souvent un peu trop « pures ». St-Arnaud (1999) met bien l'accent sur l'importance de développer la capacité de définir rapidement nos intentions dans une interaction. Un moyen d'avoir accès à ses propres intentions est d'être conscient de l'impact de la réponse de l'autre à nos tentatives d'influence. Comme le suggère l'auteur (1999, p. 84), il peut être révélateur de se demander : « *Qu'est-ce que mon interlocuteur devrait dire ou cesser de dire, faire ou cesser de faire, pour que je sois satisfait de l'effet produit ?* » La réponse à cette interrogation est un moyen efficace pour avoir accès à notre intention réelle.

Certains auteurs, dont Block (1987) et Crum (1987), estiment que, dans certains cas, il peut être pertinent de reconnaître sa propre contribution active et intentionnelle au conflit. Plusieurs penseront que dire à son adversaire ce qu'on a fait pour lui nuire est suicidaire. Il est juste de penser que cela comporte des risques. En revanche, il ne faudrait pas oublier que les guerres organisationnelles perdent leur pouvoir quand elles sont exposées au grand jour. Les stratégies manipulatrices sont efficaces seulement dans l'ombre. Mettre en lumière sa propre hostilité sert à éliminer la menace à la fois dans ses mains et dans celles de l'autre.

Enfin, c'est un atout dans une rencontre de collaboration d'être capable, à tout moment, dans les cas où une telle intervention s'avérerait pertinente, de révéler à l'autre l'impact sur soi de ses paroles ou de ses gestes. Il s'agit là d'une information de première importance et d'une contribution majeure au dénouement d'une relation conflictuelle.

En somme, faire l'effort de distinguer et de déterminer avec justesse et pertinence mes intentions et celles de l'autre, l'impact que j'ai sur l'autre et son impact sur moi, c'est là une condition importante de la réussite d'une rencontre de collaboration. Ces informations représentent un matériau de premier ordre pour construire ensemble une nouvelle version de la situation conflictuelle.

La confusion entre la vérité privée et les faits publics

Afin de contourner les difficultés reliées à la confusion entre l'intention et l'impact, il est recommandé de faire la distinction entre ce que O'Hanlon (2000, p. 61) désigne comme la vérité privée et les faits publics. La vérité privée est ce qui se déroule à l'intérieur de vous, ce qu'on appelle l'expérience reliée au sens de Soi. Cette dimension est privée parce que personne ne peut la connaître à moins que vous ne la révéliez, à travers vos paroles ou vos actions. Ainsi, on pourrait prendre comme guide d'éviter les arguments visant à contester la réalité privée de quelqu'un (ses perceptions, sentiments et pensées). On ne peut que reconnaître la vérité privée de l'autre ; elle ne peut être un objet de discussion.

Sur le plan de la reconnaissance de la vérité privée, l'écoute active à l'aide de la reformulation permet de prendre acte de ce que l'autre exprime et de s'assurer que votre compréhension de sa vérité privée est juste. Par exemple,

> « *Tu as pensé que je voulais te punir de m'avoir contesté en confiant ce dossier à Rachelle. Je trouve ça regrettable, car mon intention était de ne pas te surcharger compte tenu de notre conversation de lundi.* »

Dans la reformulation, il ne s'agit nullement d'exprimer votre accord avec le contenu de ce qui est exprimé, ni de reconnaître à l'autre la pertinence de son point de vue. Vous dites seulement que vous avez compris la manière dont il perçoit, ressent et interprète certains faits sans invalider ni contester son sens de la réalité.

Les faits publics sont d'une autre nature. Ils sont accessibles à l'observation par les sens grâce à la perception. Dès lors, ils sont sujets à discussion. Par exemple, si je regarde un film pour la deuxième fois,

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

je pourrai y voir, surtout si quelqu'un me les signale, des éléments que je n'avais pas perçus lors d'un premier visionnement. Il faut mettre en garde ici contre l'usage abusif du mot perception. La perception désigne les informations accessibles à travers les sens. Bien sûr, la perception sélectionne, organise les éléments, etc., mais toujours à partir d'une information sensible. Par exemple, je ne perçois pas que quelqu'un est manipulateur, je conclus qu'il l'est à partir de différents indices observables que j'ai perçus.

Dans une rencontre visant à désamorcer une relation conflictuelle, il faut faire un effort pour se décentrer de la signification que l'on attribue soi-même à ses propres gestes et paroles pour se centrer sur l'interprétation qu'en fait l'interlocuteur, quelle qu'elle soit.

Rappelez-vous que vous avez chacun votre version de l'histoire et qu'il vous faudra lentement, pas à pas, construire ensemble une troisième version. Pour ce faire, il vous faudra exposer votre version de l'histoire en termes de perceptions, d'interprétations, de valeurs et non de vérité. Parallèlement, comprendre la version de l'autre implique de chercher à connaître le contexte qui lui donne sens. Il est donc important d'articuler le conflit relationnel selon les deux perspectives de manière que les deux personnes acquièrent une compréhension partagée des difficultés qui les opposent.

4.2.3. Tenir compte de la relation

Comme il a déjà été exposé, tout échange comporte deux niveaux interreliés : le niveau du contenu explicite et le niveau relationnel. « De façon simplifiée, le niveau du contenu correspond à ce qui est dit ou exprimé, et le niveau relationnel à la façon dont cela est dit et surtout reçu au regard du contexte » (Cormier, 1995, p. 44).

Dans le cas du conflit relationnel, comme l'expliquent Dionne et Ouellet (1990, p. 36),

> le refus de communiquer ne met pas fin à la relation. Se bouder, c'est continuer l'affrontement. Chacun comprend fort bien le message, et si les regards se croisent au hasard des déplacements, le réflexe de ces personnes sera parfois de détourner les yeux ; c'est une autre façon de réaffirmer que les hostilités ne sont pas terminées.

Comme c'est la relation qui est bloquée dans ce type de conflit, toute tentative de dénouement du conflit doit rester centrée sur la relation entre les personnes et éviter de s'en tenir au contenu seulement.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

C'est pourquoi la méthode classique de résolution de problèmes, pourtant largement utilisée, est généralement peu efficace dans ce type de conflit. Mais comment intervenir sur le plan de la relation ?

Trois conditions doivent présider à une telle intervention : la conscience de soi dans l'interaction, l'empathie et la capacité d'observer une interaction. Premièrement, la présence à soi est nécessaire pour reconnaître rapidement les signaux (accélération du débit, respiration plus saccadée, élévation du ton, etc.) indiquant que l'on est en train de glisser dans la compétition : avoir raison, ne pas perdre la face, démontrer la supériorité de son point de vue, etc.

Deuxièmement, l'empathie permet de saisir les indices non verbaux et paraverbaux qui peuvent indiquer que l'autre se sent menacé et devient défensif. Enfin, la capacité d'observer une interaction se développe en étant sensible à la boucle interactive composée de mes intentions, mes paroles, mes réactions affectives et l'effet produit chez l'autre. Bien entendu, je ne peux éprouver un sentiment particulier, dans une situation donnée, que si une corde sensible vibre en moi. Mais cette vibration, si elle me renseigne sur ma propre subjectivité, me donne aussi des informations sur mon interlocuteur. Dès que vous observez que vos paroles ne semblent pas rassurer l'autre quant à votre désir d'améliorer la situation conflictuelle, il est inutile de poursuivre sur le plan du contenu. Il vous faut continuer l'interaction en mettant l'accent sur la relation.

Pour intervenir sur le plan de la relation, Patterson *et al.* (2002) proposent, entre autres, deux stratégies verbales : s'excuser quand c'est approprié et utiliser le contraste pour clarifier le malentendu. Diminuer les réactions défensives permet également d'améliorer la qualité de la relation.

S'excuser

Dans la mesure où vous savez que l'autre a été vexé ou blessé par votre conduite ou vos paroles, reconnaître ouvertement votre erreur ou votre maladresse peut apporter une contribution importante dans le dénouement d'une situation conflictuelle. Souvent les personnes sont réticentes à s'excuser parce qu'elles estiment que ce n'était pas leur intention de blesser, que l'autre exagère, que s'excuser va les placer dans une position de faiblesse dont l'autre va abuser. Toutes ces raisons, si légitimes soient-elles, n'en constituent pas moins une occasion manquée de faire un pas dans la direction du dénouement du conflit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Comme le soulignent Patterson *et al.* (2002, p. 78), tant que l'autre interprète votre conduite comme un motif de douter de la qualité de votre attitude à son égard et de votre implication en vue de l'atteinte d'un objectif commun, votre conversation va sûrement demeurer une discussion stérile, à moins que vous ne vous excusiez sincèrement.

Utiliser le contraste

Il arrive que des personnes vous attribuent des intentions qui n'ont rien à voir avec ce que vous visez comme objectif. Par exemple, vous exposez votre vision de la situation et l'autre réagit en vous accusant de vouloir la forcer à accepter votre point de vue et lui prouver qu'elle est dans l'erreur. Bien entendu, vous excuser ne serait pas approprié ici. Comment est-il possible de sécuriser la relation avant de revenir au contenu de votre conversation ?

Quand vous vous trouvez devant quelqu'un qui fait une interprétation erronée de votre intention ou de votre objectif, vous pouvez rebâtir une certaine sécurité à l'aide de ce que Patterson *et al.* (2002, p. 77) appellent l'utilisation du contraste pour réduire les malentendus.

L'utilisation du contraste est le recours à un énoncé comprenant deux parties : l'une négative et l'autre affirmative.

- Nier que votre intention est malicieuse (énoncé négatif : *je ne veux pas*).
- Affirmer votre désir de tenir compte de l'autre et clarifier votre objectif (énoncé affirmatif : *je veux*).

Par exemple, la dernière chose que je veux est de t'obliger à accepter mon point de vue (énoncé négatif).

Ce qui m'intéresse vraiment, c'est de savoir ce que tu penses de ma compréhension de la situation (énoncé affirmatif).

Utiliser le contraste ne signifie pas diminuer la portée de ce qui a été dit ni s'excuser, c'est situer le sens de votre affirmation dans le contexte qui était le vôtre.

Diminuer les réactions défensives

Une situation de conflit engendre du stress chez les deux personnes concernées. C'est pourquoi les réactions défensives sont plus fortes dans ce contexte que dans celui des interactions plus harmonieuses. Il convient donc de se préparer à faire face adéquatement à sa propre

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

défensivité et à celle de l'autre. La figure 4.3 présente en parallèle les comportements qui augmentent la défensivité et ceux qui la diminuent (Gibb, 1961).

FIGURE 4.3
Les climats de communication et la défensivité

Augmente la défensivité	Diminue la défensivité
Évaluation	Description
Attaque personnelle	Centration sur le problème
Manipulation	Franchise
Indifférence	Implication
Imposition	Collaboration
Formulation en « tu… »	Formulation en « je, nous… »
Énonciation de vérités	Formulation d'hypothèses

Parler de notre relation problématique avec franchise et en s'impliquant dans l'activité de collaboration avec persévérance diminue la défensivité. Décrire à l'aide d'exemples concrets ce qui se passe évite de devenir évaluatif. De même, valider une hypothèse auprès du partenaire de l'interaction rend moins défensif qu'imposer un point de vue comme une vérité.

Concernant notre propre défensivité, en reconnaître les signes le plus rapidement possible permet de la contrôler. Les états défensifs, comme on l'a vu, se manifestent habituellement par des changements dans le rythme respiratoire, par l'accélération du débit verbal et par la diminution du contact visuel. Comme le suggère St-Arnaud (1999, p. 84), il est utile « de se mettre périodiquement en mode affectif au cours du dialogue », ce qui nous permet d'être en résonance avec ce qui se passe sur le plan relationnel.

4.2.4. Adopter les comportements adéquats

Les comportements adéquats relèvent d'une intégration toujours à refaire « de l'honnêteté et de l'empathie, de l'analyse et de l'intuition, de la réflexion et de la curiosité, de la précision et de la bonté, de la conscience et de la compassion » (Cloke et Goldsmith, 2000b, p. 9).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Ces comportements reposent sur les composantes suivantes : rester calme, tolérer l'ambiguïté, questionner et faire silence.

Rester calme

La nervosité et la fébrilité ne font pas bon ménage avec la réussite d'une rencontre de collaboration. Le calme et la pondération sont nécessaires pour conserver un rythme qui facilite la compréhension mutuelle. Pour rester calme, il vous faut maintenir une certaine distance émotive.

> On ne domine bien que ce par rapport à quoi on a pris ses distances, une maxime déjà applicable au jour le jour. Ce qui nous habite et nous obsède nous tient. Rage, passion ou simple contrariété, nous y restons soumis tant que nous ne parvenons pas à dire : j'éprouve cette rage, mais je ne suis pas cette rage, je pourrais donc aussi bien ne plus l'éprouver tout à l'heure. Cette distanciation, cette désidentification par rapport à ce qui nous trouble, est indispensable pour nous permettre d'analyser et de comprendre la nature de la difficulté. Une démarche préalable à toute maîtrise (Servan-Schreiber, 2000, p. 148).

Que faire si, malgré tout, vous vous retrouvez sous l'emprise de l'émotion ? Deux possibilités s'offrent à vous : parler de votre émotion ou conclure l'échange et remettre la suite à plus tard.

Vous avez la possibilité de reconnaître ouvertement votre émotion en disant, par exemple :

> *Cette situation me rejoint encore plus que je ne le croyais.*
>
> *C'est difficile pour moi de parler de tout ça calmement.*
>
> *Ça me rend triste de penser à tout ce qu'on a vécu autour de cette histoire.*
>
> *Je m'inquiète de savoir si tu comprends pourquoi je parle de ça.*

Vous avez aussi la possibilité, quand vous constatez que vous devenez exaspéré, que la colère commence à vous envahir, de penser à conclure la rencontre le plus tôt possible. Vous pouvez dire quelque chose comme :

> *Je pense qu'il est préférable que nous arrêtions ici. Nous ne sommes vraiment pas sur la même longueur d'onde. Nous pourrions reprendre notre conversation vendredi.*

Il est très difficile de rattraper un dialogue qui a dérapé. Quand vous devenez émotif, vous perdez pied et votre anxiété vous déstabilise. Vous perdez confiance, vous éprouvez des difficultés à vous concentrer et vous oubliez ce qui était vraiment important pour vous. C'est pourquoi l'émotivité vient très souvent perturber le processus de

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

dénouement des conflits. Toutefois, cette rencontre peut être une source d'apprentissage très riche. Pour consolider votre apprentissage, il est suggéré de procéder à une analyse[6], par écrit, de ce qui s'est passé. Cette activité de réflexion systématique est un moyen d'acquérir des compétences en matière de dénouement des conflits

Tolérer l'ambiguïté

La tolérance à l'ambiguïté désigne la capacité de vivre avec un minimum d'inconfort des situations nouvelles, complexes et apparemment insolubles. À cause du malaise ressenti dans les situations ambiguës, les individus qui n'ont pas acquis cette tolérance chercheront à atténuer les incohérences et à simplifier les informations complexes plutôt que de les prendre en compte. Ils pourront dès lors se former une représentation de la réalité simple, univoque, sans ambiguïté et par conséquent rassurante.

La tolérance à l'ambiguïté exige d'abandonner la logique binaire du vrai ou du faux, la pensée linéaire et la causalité directe, pour aborder le monde et autrui dans toute leur complexité. Il faut renoncer à l'illusion de posséder individuellement la vision ultime de ce qu'est le réel et accepter de coconstruire, à travers l'interaction, de nouvelles significations et des réalités sociales autres, ce qui demande une grande tolérance à l'ambiguïté. L'autre, en effet, peut toujours me surprendre, mettre du sable dans l'engrenage de mon projet ou de ma vision des choses et faire dévier ma trajectoire. Comme l'exprime Farson (1997, p. 40) « jusqu'à un certain point, il est impossible d'apprendre comment maîtriser les autres. Parce que jusqu'à un certain point, c'est précisément le fait de ne pas savoir, d'être vulnérable et toujours surpris par la vie, d'être incapable de dominer nos collègues, nos subordonnés, qui nous rend humain. »

Vous avez bien préparé votre rencontre, votre objectif est clair, vous êtes calme, mais malgré toutes ces conditions favorables, vous devez compter avec une zone d'incertitude que maîtrise l'autre. Choisir de rencontrer la personne avec laquelle on se trouve en relation conflictuelle implique la capacité de faire un saut dans l'inconnu, de tolérer une certaine ambiguïté.

6. Une grille d'analyse, *a posteriori*, d'une rencontre de collaboration difficile est proposée à l'annexe 3.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

La réaction de l'autre risque de faire basculer complètement le scénario envisagé. Pour atteindre, malgré tout, votre objectif, vous serez obligé de faire des détours non prévus. Des détours là où l'autre vous entraîne. À certains moments, vous aurez le sentiment de ne plus rien comprendre, d'être complètement perdu. C'est un indicateur positif au regard de l'issue du conflit, parce que cela signifie que vous avez tenu compte de l'autre dans votre démarche et que vous êtes ensemble dans un processus qui mène au dialogue. En effet, lorsque les parties en conflit expriment leur vision de la situation et leurs attentes à l'égard du futur, l'écart entre les deux semble, momentanément, s'agrandir. On éprouve alors le sentiment qu'on n'y arrivera jamais.

Avec confiance, patience et persévérance, il faut traverser cette épreuve pour commencer à entrevoir des possibilités de rapprochement. Il importe de compter autant sur les possibilités de l'autre que sur les siennes pour trouver des pistes de sortie de l'impasse.

Questionner et faire silence

Nombre d'auteurs et d'intervenants considèrent le questionnement comme l'une des techniques les plus pertinentes pour favoriser le changement, dénouer des situations difficiles, apprendre d'une réflexion sur l'action (Berg et Dolan, 2002 ; Daudelin, 1996 ; De Jong et Berg, 1998 ; Irvine, 1998 ; Isaacs, 1999 ; Panzner, 1998.) Pour leur part, Fisher et Ury (1982) observent qu'affirmer d'abord sa position ou son point de vue suscitent la résistance, alors que les questions peuvent être un outil fort pertinent pour ouvrir des pistes de collaboration.

Toutefois, pour se situer dans le registre du questionnement, il faut, au préalable, avoir acquis une curiosité à l'égard des autres. Plutôt que prétendre connaître les autres, leurs motivations, leurs intentions, il est préférable de ne jamais tenir pour acquis la vie intérieure de l'autre. Poser le problème sous forme de question aide à voir plus clair.

Comment pouvons-nous… ? Que peut-on faire pour… ?

Pour que le questionnement soit un outil de communication facilitant dans le dénouement des conflits, il faut le situer dans le paradigme de la communication complexe. Cette perspective implique de renoncer à voir le questionnement comme un moyen d'obtenir la bonne réponse mais plutôt comme une activité de compréhension mutuelle. Or, comme le souligne Isaacs (1999), 40 % des questions posées sont des affirmations déguisées et un autre 40 % sont des jugements. De plus, quand on pose une question qui suscite la réflexion, le silence qui s'installe alors provoque un malaise que l'interrogateur

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

s'empresse de dissiper en posant des sous-questions qui sont, elles, des affirmations. Ce faisant, la réflexion est entravée et l'autre n'aura pas eu le temps de réflexion nécessaire pour articuler sa pensée, découvrir d'autres perspectives et répondre. On oublie que si la réponse à une question est rapide, c'est qu'elle n'exige guère de réflexion.

Vraisemblablement, dans le cas d'une réponse du tac au tac, il s'agit d'une question à laquelle l'autre a eu souvent à répondre. À l'inverse, les questions qui exigent autre chose qu'une réponse stéréotypée maintes fois servie nécessitent au moins quelques secondes de réflexion.

Par exemple, Lyne demande à son collègue : « Qu'est-ce qui t'inquiète le plus dans la réaction de cet employé ? » Comme Victor ne répond pas immédiatement, Lyne suggère des choix de réponses : « Est-ce que tu crains que cela le démotive ? Ou redoutes-tu la réaction de l'équipe ? etc. » Victor, distrait de sa réflexion, se centre sur Lyne qui se débat pour l'aider à trouver la « bonne réponse ».

Utiliser le questionnement de manière pertinente exige donc de modifier notre conception du questionnement et d'apprivoiser le silence accompagnant une question qui amène à réfléchir. Le questionnement encourage à produire de nouveaux modèles de pensée et de comportement dans les situations conflictuelles à la condition de se situer dans une attitude d'ouverture et non dans la recherche d'une réponse précise. Souvent le questionnement est utilisé, à tort, pour confirmer une hypothèse.

Par exemple, dans les sessions de formation, il arrive fréquemment qu'un participant affirme, avant de poser une question de clarification (!) à un collègue qui a exposé sa situation de conflit : « Je ne sais pas si je vais avoir la réponse que je veux. »

Si vous disposez d'une hypothèse, il est de beaucoup préférable de la présenter comme telle à votre interlocuteur pour la valider ou non, plutôt que tenter de la camoufler sous la forme d'une question.

Les questions permettent de connaître l'histoire de l'autre. Quelle était son intention ? Quel a été l'impact de mon comportement sur lui ou elle ? Comment voit-il ma contribution dans le conflit ? Que signifie cette situation pour lui ou elle ? Quel en est l'enjeu ? Quels sont ses sentiments ? Le questionnement authentique est la voie royale vers la compréhension mutuelle nécessaire pour avancer vers la sortie de l'impasse conflictuelle.

Réussir une rencontre de collaboration repose sur un certain nombre d'attitudes et de comportements qui sont résumés brièvement à la figure 4.4.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 4.4
Synthèse des comportements

Soyez le plus concis possible. Ne parlez pas des autres mais de vous-même ; dites comment, personnellement, vous vivez la situation.

Parlez de manière à être compris : évitez les sous-entendus, les allusions, les abstractions.

Demeurez silencieux pendant que l'autre intègre votre message. Évitez de forcer l'adhésion à votre version en présentant deux explications différentes, l'une à la suite de l'autre.

Dès que vous avez exprimé un point de vue, passez en mode réceptif. Faites suivre chacune de vos prises de parole d'un silence et d'une écoute attentive. Laissez à votre interlocuteur le temps de répondre et de s'exprimer à son tour.

Essayez de savoir comment l'autre vit la situation. Seule une bonne connaissance de l'autre côté de l'histoire vous permet d'avancer vers la sortie de l'impasse.

Allez continuellement chercher le feedback, c'est-à-dire l'information concernant l'impact qu'ont vos paroles sur l'autre. S'il y a lieu, sollicitez la réaction de votre interlocuteur, en disant par exemple : *Qu'est-ce que tu en penses ? Comment réagis-tu à ce que je te dis ?*

Écoutez attentivement et essayez de comprendre comment votre interlocuteur reçoit ce que vous essayez de transmettre comme information, surtout s'il semble résister à ce que vous dites ou s'il devient émotif. Diminuez les réactions défensives, s'il y a lieu, en reformulant votre compréhension de sa version du conflit.

Recherchez et verbalisez les points d'accord, si minimes soient-ils.

N'attaquez pas la personne mais décrivez l'interaction ou l'objet du différend selon votre perspective.

Manifestez votre bonne volonté de modifier votre compréhension de la situation à partir des informations que vous fournit l'autre.

Exprimez votre désir sincère de voir la situation s'améliorer.

Faites appel à ses talents et à ses ressources.

4.3. CONCLURE LA RENCONTRE

Une rencontre doit se terminer par une entente sur des actions concrètes. Il vaut mieux être modeste quant à l'ampleur des changements qu'on se propose d'apporter. Un petit changement très concret auquel on tient avec constance est beaucoup plus efficace que l'attente d'un

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

changement important qu'on oublie dans le feu de l'action. Ainsi que le suggèrent Lerner (1985) et Peacock (1999) : ne changez pas trop vite. Il est important de procéder lentement au dénouement du conflit pour observer et tester l'impact d'une modification mineure de comportement sur le système relationnel, la dyade ou le groupe. Si l'on devient trop ambitieux et qu'on essaie de changer trop vite, on risque de ne rien changer du tout. Des changements importants risquent au contraire d'engendrer trop d'anxiété et de stress émotionnel, ce qui amène les protagonistes à se réinstaller dans leur modèle conflictuel, difficile à vivre certes, mais combien familier et confortable.

Quoique de manière différente, Selvini (1987, p. 57) va dans le même sens :

> le fait de « penser petit », de se fixer des buts limités dans des contextes de travail bien définis, devint une des règles les plus utiles. L'expérience révéla comment le fait de travailler sur le petit, en réussissant, par exemple, à faire sortir d'une escalade compétitive un couple de membres d'un sous-système, pouvait produire, avec le temps, des changements bien plus profonds que ne l'auraient fait des tentatives ambitieuses d'action rapide sur des milieux trop vastes.

Terminer une rencontre permet de résumer les points d'accord et de désaccord, les ententes prises et les implications pour l'action, s'il y a lieu. L'authenticité et la conviction que la situation peut s'améliorer sont des préalables essentiels pour dénouer un conflit lors d'une rencontre de collaboration. Une attitude de manipulation ou de condescendance se traduit, généralement, par le recours inconscient à des mots, à des phrases, à un langage non verbal et paraverbal qui inspirent la méfiance.

Une communication honnête paraît parfois trop directe ou trop dure, très loin de la communication rêvée, idéale, celle de la fiction. Mais elle a plus de chances de réussir. « Quand la personne qui prend l'initiative de la rencontre renonce à son désir de faire les choses à la perfection, d'être gentille et de dominer l'issue de l'échange, elle se donne de l'espace pour être vraie » (Ryan *et al.*, 1996, p. 128). Dénouer un conflit relationnel auquel on est partie prenante exige de la maturité, du courage et la capacité de courir des risques, de faire le saut dans l'inconnu. On ne maîtrise que sa version du conflit ; il reste à intégrer la version de l'autre et c'est là que se trouve la principale exigence de toute démarche visant le dénouement d'un conflit relationnel.

On ne maîtrise que sa version du conflit ; il reste à intégrer la version de l'autre et c'est là que se trouve la principale exigence de toute démarche visant le dénouement d'un conflit relationnel.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CHAPITRE

5

LE RÔLE DE TIERCE PARTIE

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Lorsque les gestionnaires, d'une manière ou d'une autre, apprennent l'existence d'un conflit entre leurs employés, ils sont très souvent démunis. Ne sachant ni comment réagir ni quoi faire, ils répètent les exhortations-clichés déjà entendues.

Lui en as-tu parlé ? Parlez-vous, vous allez vous comprendre.

Est-il nécessaire de rappeler que si les personnes en conflit étaient en mesure de se parler, le cadre n'en entendrait pas parler ? Un autre argument fréquemment utilisé fait appel à la maturité de ces personnes.

On n'est pas dans une garderie, arrangez-vous. Vous êtes des adultes responsables, vous êtes capables de vous entendre.

Enfin, ayant recours à la pensée magique, on enjoint très fortement les personnes en conflit à mettre fin à leurs altercations.

Un gestionnaire, tout nouvellement promu à son premier poste de gestion, sait qu'il aura à gérer le conflit entre deux de ses ex-collègues, devenus ses subordonnés. Ce conflit, comme collègue, il en a connu l'histoire dans toutes ses ramifications. Quelques jours après son entrée en fonction comme superviseur, les deux comparses se prennent aux cheveux, comme ils le font de manière cyclique. Il les convoque alors à son bureau et leur dit : « Les gars, je vous préviens : je n'accepterai pas ces comportements, vous êtes des adultes majeurs et vaccinés (poing sur la table et mimique à l'avenant). Je m'attends à ce que vous agissiez de manière professionnelle. C'est clair ? Vous comprenez bien ? » Les deux employés répondent oui, du bout des lèvres. Le temps passe. Les deux techniciens non seulement continuent de se quereller mais l'intensité de leur conflit augmente. Six mois plus tard, le syndicat intervient et les ressources humaines s'en mêlent. La responsable des ressources humaines essaie de convaincre celui qui semble le plus affecté par le conflit de prendre les moyens nécessaires pour se calmer, par exemple courir, faire du yoga, etc.

Et dans une autre entreprise :

Dans l'équipe de soir dont Jeanne est la chef, trois personnes parmi les sept membres de l'équipe vivent des conflits interpersonnels sérieux. Elle demande l'aide de sa supérieure, Édith. Celle-ci dit, visiblement contente de son geste : j'ai fait venir, une à une, les personnes concernées et j'ai dit : « À partir de maintenant, vous allez arrêter de déblatérer les unes contre les autres et vous allez régler vos problèmes en direct. »

Ces anecdotes illustrent ce qui se passe régulièrement dans le milieu de travail, et ce, à tous les niveaux de gestion. Confrontés à un conflit entre deux ou plusieurs personnes, les gestionnaires et les responsables d'équipe ont souvent comme première réaction d'inciter les individus concernés à se parler et à faire la paix, en faisant appel à leur

statut d'adulte. Cette réaction, tout à fait compréhensible, néglige la complexité des systèmes humains. Comme le soutiennent Simpson *et al.* (2000), face à la complexité, les gestionnaires ont tendance à se comporter comme si les groupes humains étaient des systèmes simples fonctionnant essentiellement selon un mode rationnel. Enjoindre les personnes à se parler, c'est oublier que les individus en conflit, dépassés par la situation et l'émotivité qui l'accompagne, sont impuissants à sortir par eux-mêmes de l'impasse. Ils ont besoin d'aide.

Quand deux personnes ou plus sont en conflit, différents types d'intervention sont possibles :

- régler le conflit par une mesure administrative ;
- accepter la version de l'une des parties et exiger de l'autre une modification de son comportement ;
- demander des concessions à chacune des parties séparément ;
- agir comme médiateur au sein du système conflictuel[1].

Régler le conflit par une mesure administrative s'impose quand la situation s'est dégradée au point où les probabilités de pouvoir desserrer le nœud conflictuel semblent pratiquement nulles et où les conséquences négatives de ce conflit sont importantes. Dans ce cas, il faut envisager des solutions comme le transfert, le réaménagement des postes, des équipes de travail ou des horaires, la démission forcée, le congédiement, etc. Le recours à ces mesures n'est approprié que dans les situations extrêmes, car les conséquences en sont souvent très coûteuses sur plusieurs plans.

Une deuxième possibilité consiste à trancher entre les deux parties, c'est-à-dire décider laquelle a raison et laquelle a tort. L'analyse du conflit par une tierce partie permet d'évaluer le degré de responsabilité des parties et de désigner un coupable et une victime. Cette décision émane généralement du supérieur immédiat ; elle a comme conséquence d'accepter la version de l'un, et de punir l'autre ou d'exiger des modifications de son comportement. La principale limite de ce type d'intervention provient de ce que les parties concernées, délestées de leur pouvoir, auront à vivre avec les conséquences de cette décision sur le plan relationnel, sans en porter la responsabilité. Comment leur interaction pourra-t-elle dès lors s'améliorer ?

1. Par système conflictuel, nous entendons les personnes ayant une interaction conflictuelle et celles qui en subissent les conséquences.

Le troisième type d'intervention, où le gestionnaire demande à chacun de faire sa part pour contribuer au dénouement du conflit, pratique courante s'il en est une, a une efficacité relativement limitée sinon pratiquement nulle. Adressé à des personnes qui ont un différend ponctuel, mais dont l'interaction n'est pas conflictuelle, ce conseil serait d'une certaine efficacité. Mais, dans un conflit relationnel, cette demande a peu d'impact parce que, précisément, les personnes concernées vivent une interaction conflictuelle.

En revanche, le gestionnaire a un rôle important à jouer dans l'application de cette solution, dans la mesure où il l'envisage comme un moyen d'aider les collaborateurs en conflit à rétablir entre eux une certaine forme d'échange dialogique. Pour être efficace dans cette fonction, le gestionnaire doit travailler avec chacune des personnes séparément pour l'aider à faire le point sur la situation et à examiner des manières pertinentes d'aborder l'autre. Il s'agit alors d'une forme d'accompagnement[2] en gestion de conflit dont Noble (2001) décrit bien les caractéristiques et qui s'apparente à toute autre forme d'accompagnement professionnel (Gendron et Faucher, 2002 ; Flaherty, 1999).

Quand un employé vient se plaindre du comportement d'un collègue, le gestionnaire qui choisit ce mode d'intervention pourrait lui demander :

> *Qu'est-ce qui te retient de l'informer des conséquences de son comportement sur toi ?*
>
> *Comment pourrais-tu lui dire que… ?*

Il va de soi que, pour remplir ce rôle adéquatement, le gestionnaire doit au préalable avoir maîtrisé pour lui-même le processus de dénouement de conflits auxquels il aurait été partie prenante, comme il a été décrit au chapitre 3.

Une quatrième possibilité consiste à intervenir dans le système conflictuel en jouant le rôle de médiateur. Plusieurs auteurs ont décrit les caractéristiques du processus de médiation (Carrière, 1992 ; Fisher, 1997 ; Foucher et Thomas, 1991 ; Kruse, 1995 ; Moore, 1996 ; Touzard, 1977). Dans l'ensemble, les caractéristiques de l'intervention proposées ici rejoignent celles de la médiation décrites par ces auteurs. Cependant, comme il s'agit de conflits relationnels, l'accent sera mis sur la modification de la dynamique du système conflictuel plutôt que sur la recherche de solutions à des enjeux concrets ou sur l'intégration

2. *Coaching.*

d'intérêts divergents. L'intervention dans le rôle d'intermédiaire peut être faite par un supérieur hiérarchique, un conseiller du service des ressources humaines ou un consultant externe.

Nous préciserons d'abord l'objectif de l'intervention. Ensuite nous présenterons les principales caractéristiques des différents moments de l'intervention. Nous terminerons en mettant l'accent sur les exigences du rôle d'intervenant en matière de dénouement des conflits.

5.1. L'OBJECTIF DE L'INTERVENTION

Essentiellement, le but de l'intervention est de fournir aux personnes concernées une occasion de sortir du cercle fermé et répétitif de leurs interactions conflictuelles, de manière suffisamment élégante pour qu'aucune d'entre elles ne perde la face. De manière analogique, Elkaïm (1995, p. 588) décrit l'action de l'intervenant « comme une poussée exercée au moyen d'un levier, qu'un individu appliquerait à un rocher qui obstruerait un chemin ; il suffit bien souvent de faire bouger un point, quel qu'il soit, pour que l'ensemble de l'obstacle se remette en mouvement ». C'est dire combien l'intervenant doit courir des risques et faire preuve de vigilance pour saisir les pistes d'action pertinentes qui, toujours, viennent des protagonistes eux-mêmes.

Il faut noter, au préalable, que l'intervention de médiation n'est fructueuse que si le niveau de tension ou de souffrance liées au conflit est suffisamment élevé. En effet, il arrive que les membres d'équipes conflictuelles prennent un certain plaisir à vivre des échanges guerriers. On trouve également les conflits cycliques. Dans les équipes dont le travail est très routinier, on observe fréquemment l'apparition de conflits périodiques. On peut faire l'hypothèse, avec Deustch (1973), que ces conflits servent à maintenir un niveau minimal d'activation.

Chaque système étant unique, l'intervenant ne peut savoir à l'avance d'où viendront les forces dans la direction du changement, d'où surgiront les ouvertures, d'où émanera l'espoir. Des éléments inattendus, imprévisibles ou apparemment sans importance jouent un rôle prépondérant dans le dénouement de tout conflit relationnel. L'intervenant ne peut que s'employer à favoriser de son mieux

Des éléments inattendus, imprévisibles ou apparemment sans importance jouent un rôle prépondérant dans le dénouement de tout conflit relationnel.

l'apparition et l'amplification de perspectives nouvelles dans le système conflictuel, en n'oubliant jamais que le devenir de ce système, dyade ou groupe, échappe très largement à son contrôle. Dans cette perspective, la flexibilité de l'intervenant et son ouverture à tout ce qui se présente s'avèrent indispensables à l'émergence de nouvelles possibilités.

De manière plus spécifique, l'objectif de l'intervention dans un conflit relationnel est double. D'une part, l'intervenant doit permettre aux personnes en conflit de retrouver un équilibre plus sain, moins conflictuel. D'autre part, il doit aider les parties à améliorer la qualité de leurs interactions de manière à mieux faire face à leurs différences. Cette deuxième dimension de l'objectif a trait à l'aspect formateur et développemental des rencontres de dénouement du conflit. Sous cet angle, il s'inscrit dans le courant de l'apprentissage à partir de l'expérience et de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002 ; Bourassa *et al.*, 1999 ; Schön, 1994 ; Senge, 1990 ; St-Arnaud, 1999 ; Vail, 1996). Ces approches postulent que les expériences de dénouement de conflit sont des occasions privilégiées d'apprentissage pour tous, y compris pour l'intervenant. Comme le précise Onnis (1995, p. 584), « dans ce processus de construction à trois, l'intervenant doit abandonner le mythe de sa toute-puissance et faire preuve d'humilité ; mais nous croyons aussi qu'il ne peut pas ne pas se sentir lui-même changé et découvrir sa créativité ».

Dans cette optique, il importe de préciser que le rôle de l'intervenant n'est pas de trouver des pistes de solution au contenu du conflit, mais d'accroître la complexité de la situation, d'introduire de nouvelles informations dans le système, d'en amplifier ainsi les possibilités de changement et d'en stimuler les ressources. Il doit favoriser l'apparition d'autres vécus et représentations du réel, plus souples et plus ouverts. Il appartient à la dyade ou au groupe en conflit de découvrir des potentialités restées jusque-là bloquées ou latentes. Le système conflictuel devient ainsi l'artisan de sa propre sortie de l'impasse, du déblocage de la situation (Bateson, 1984 ; Bodtker et Jameson, 2001 ; Onnis, 1995).

De façon paradoxale, on pourrait dire que le système a besoin de l'intervenant pour trouver en lui-même les clés qui lui ouvriront les portes de son enfermement dans le conflit. Pour remplir adéquatement son rôle, l'intervenant doit, dans les rencontres de dénouement du conflit, assurer une confrontation fructueuse entre deux épistémologies :

- celle de la dyade ou du groupe, qui présente généralement une description linéaire, rigide et stéréotypée du réel conflictuel ;
- la sienne, efficace seulement si elle introduit, au sens batesonien, une « différence qui fait une différence » et, ainsi, change les représentations et suggère une réorganisation des données apportées par les personnes en conflit.

Pour agir en ce sens, chacune des interventions ponctuelles doit donc être à la fois assez proche des représentations, valeurs et croyances du système en conflit pour être acceptable et assez confrontante pour introduire une différence. Cette position exige, de la part de l'intervenant, une écoute attentive, curieuse et rigoureuse de tout ce qui émerge ainsi qu'un parti pris sans équivoque vers le futur possible et désiré. Pour sortir du conflit, les personnes devront accepter de se déplacer par rapport à leur position de départ qui représente ce que Winsdale et Monk (2001) appellent une version saturée du conflit.

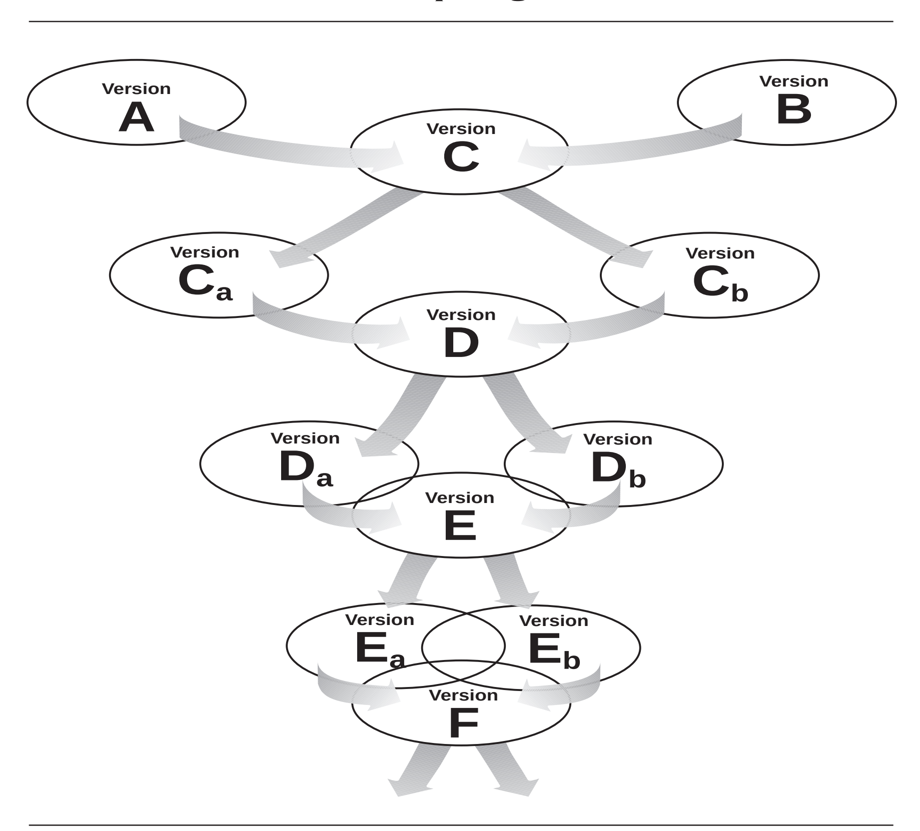
En effet, dans le processus de mise en place du conflit, les personnes ont tendance à continuellement retravailler leur version du conflit, ce qui contribue à renforcer leur sentiment de subir une injustice, d'être manipulé ou victime de la mauvaise volonté de l'autre partie. Au début de l'intervention, les deux parties en conflit présentent des versions opposées (A et B) de la situation, comme le montre la figure 5.1. À travers les échanges de dénouement du conflit, les parties sont appelées à construire ensemble une troisième version (C). Cette version, comprise différemment par chacune des parties (C-a et C-b), constitue le point de départ pour l'étape suivante. Le processus se poursuit de cette façon, jusqu'à ce que les visions des deux parties comportent suffisamment d'éléments partagés.

Il s'agit donc d'un travail collectif où chacun renonce à sa version originale du conflit pour intégrer d'autres perspectives, ce qui permet le dénouement du conflit en même temps que le développement de la maturité du groupe ou de la dyade.

L'intervenant est responsable de trouver des moyens d'amener les deux parties à renoncer à leur version égocentrique du conflit ou à leur histoire du conflit pour construire ensemble une nouvelle version. Au cours de ce processus, les parties pourront élaborer les conditions qui leur permettront de continuer à travailler ensemble dans un climat plus serein (Ury, 2000). On peut parler de dénouement du conflit quand les versions sont suffisamment proches (version E) pour que les parties soient capables de vivre une certaine collaboration sans trop de stress.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 5.1
Construction partagée de sens



5.2. LES MODALITÉS D'INTERVENTION

Voici les principales phases d'une intervention de dénouement du conflit dans un groupe : l'entrée dans le système, les rencontres individuelles, les rencontres de groupe, la fin des rencontres et le suivi.

Même si les pistes suggérées peuvent sembler se présenter comme une démarche standard, il faut retenir que chaque situation est unique, que chaque conflit comporte des caractéristiques spécifiques et que chaque contexte a ses exigences propres. C'est pourquoi l'intervention classique où un consultant externe procède à de longues entrevues individuelles de manière à produire un « diagnostic » élaboré de la situation pour ensuite faire des recommandations s'avère souvent

très décevante pour les personnes concernées. Les protagonistes ont le sentiment que la démarche leur apporte peu au-delà de ce qu'ils savaient déjà. Quant aux recommandations, elles sont rarement utiles et encore plus rarement mises à exécution, sauf celles qui avaient déjà été envisagées.

Il faut rappeler ici que plus l'intervenant est habilité et disposé à modifier les modalités de son intervention, plus ses chances d'être utile et efficace sont grandes. En mettant l'accent sur le processus, l'intervenant pense et agit en fonction des réponses fournies par les parties conflictuelles plutôt que de suivre un plan préconçu et statique.

5.2.1. L'entrée dans le système[3]

Un premier contact avec le gestionnaire de l'équipe, du service ou du département permet de connaître les caractéristiques du système conflictuel, de situer les possibilités et les contraintes organisationnelles et d'avoir une première version du conflit. Cette rencontre sert également à créer une alliance avec le gestionnaire, à préciser les attentes réciproques et à définir les ressources et les limites du système. À cette étape, il importe parfois de convaincre le client de la nécessité, pour maximiser l'efficacité de l'intervention, de se donner une marge de manœuvre suffisante pour être en mesure d'adapter continuellement le dispositif en fonction de ce qui se passe. Cette souplesse est absolument nécessaire pour faire un travail valable. Enfin, avec le gestionnaire, il convient de préciser l'objectif de l'intervention et les principales modalités des premières rencontres[4].

Qu'il s'agisse d'une intervention de dénouement de conflit entre deux ou plusieurs personnes, le nombre et la fréquence des rencontres sont soumis aux contraintes de toutes sortes, propres au contexte organisationnel. Toutefois, de manière générale, le nombre des rencontres se situe entre trois et six, et il faut prévoir un intervalle de une à trois semaines entre les rencontres. Une activité de suivi est prévue quelques mois après la dernière rencontre. Dans la mesure du possible, mieux vaut effectuer plusieurs rencontres de groupe, courtes et espacées dans le temps, plutôt qu'une seule longue rencontre ponctuelle (Selvini, 1980). Dans le cas d'un conflit entre deux personnes, la durée des

3. Quand c'est le gestionnaire qui fait l'intervention, cette étape n'a pas sa raison d'être.

4. Les objectifs de l'entrée dans le système sont les mêmes dans le cas des interventions demandées de façon paritaire, syndicat/employeur.

rencontres de dénouement de conflit est de 40 à 60 minutes. Quand il s'agit d'un groupe, on prévoit plus ou moins deux heures. De trop longues rencontres risquent de produire trop de matériel, de susciter trop d'émotion et, par conséquent, de faire obstacle au processus de dénouement du conflit. Dénouer un conflit est un processus qui doit compter non pas sur le temps, mais avec le temps. Il faut laisser à chacune des parties le temps de vivre avec le souvenir de ce qui s'est passé dans la rencontre, d'y revoir le rôle qu'elle y a joué, de comprendre son implication dans le conflit et de se déplacer par rapport à sa position de départ.

Les rencontres de groupe sont généralement précédées d'entrevues individuelles auprès de toutes les personnes de l'équipe, d'un échantillon représentatif ou de très petits sous-groupes partageant un point de vue semblable. Toutefois, il peut arriver que la première étape soit la rencontre de tout le groupe et que, par la suite, les personnes soient rencontrées individuellement. Dans certains cas, une première rencontre avec tout le groupe est suivie de quelques rencontres avec les deux personnes qui se trouvent au cœur du conflit, une deuxième rencontre avec tout le groupe permettant de clore l'intervention. Dans d'autres situations, il est possible d'intervenir directement dans le groupe sans avoir procédé à des entrevues individuelles. Il peut aussi être pertinent de rencontrer le groupe très brièvement pour expliquer le rôle de l'intervenant, l'objectif et la philosophie d'intervention, avant de procéder à quelques rencontres individuelles jusqu'à ce que le niveau de détresse psychologique soit assez bas pour que les personnes soient en mesure de se parler face à face.

Une quatrième modalité consiste à faire plusieurs rencontres individuelles avant de mettre en présence les adversaires. Comme le remarque Carrière (1992, p. 421), l'influence de l'intervenant « pour modifier les attitudes des individus et cerner leurs besoins psychologiques pourra à l'occasion s'exercer beaucoup mieux en entrevue individuelle qu'en présence de l'adversaire ». À l'opposé, il est possible de terminer l'intervention par des rencontres individuelles qui servent à consolider les pistes de développement entrevues lors des rencontres de groupe. Bref, il faut être capable de suffisamment de souplesse pour proposer une intervention sur mesure et accepter d'en modifier le dispositif en cours de route, au regard des éléments nouveaux qui en changent le contexte.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le premier contact avec les personnes en conflit est généralement précédé d'une note de service les invitant soit à une rencontre individuelle, soit à une première rencontre de groupe. Cette note de service présente le contexte de l'intervention et les objectifs poursuivis. Les participants reçoivent également un court texte présentant la philosophie de l'intervention ainsi que des questions préparatoires. Les figures 5.2, 5.3 et 5.4 offrent des exemples de textes qui peuvent être adressés aux personnes touchées par un conflit avant les entrevues individuelles ou la rencontre de groupe.

FIGURE 5.2

Exemple de message destiné aux protagonistes

Philosophie d'intervention

Il nous paraît important, avant de vous rencontrer, de présenter brièvement les principes qui sous-tendent nos interventions. Tout d'abord nous prenons en compte simultanément plusieurs variables : le statut des membres, la culture organisationnelle, l'histoire de l'équipe, les contraintes objectives, les luttes de pouvoir, les alliances, les affinités, etc. De ce fait, il ne s'agit pas de chercher une cause unique qui expliquerait la situation présente, mais bien de mettre en lumière l'interaction entre différents facteurs. De même, nous estimons que, dans une équipe, tous les membres sans exception, à des degrés divers, contribuent, à leur insu et souvent sans le vouloir, à maintenir le système en place. Enfin, notre approche est résolument proactive et centrée sur l'avenir. Le passé, s'il est éclairant quant à la compréhension de la situation actuelle, est une donnée sur laquelle nous n'avons plus aucune prise. Par conséquent, nous mettons plutôt l'accent sur les attentes de chacun à l'égard de ses collègues et sur ce que chacun est disposé à faire dans le but d'établir un climat qui permette de mieux travailler ensemble dans l'avenir. C'est dans cette perspective que nous intervenons pour dénouer des situations difficiles et consolider des équipes de travail.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FIGURE 5.3

Exemple de questions préparatoires

En guise de préparation aux rencontres individuelles, il est important que chaque personne prenne quelques minutes pour répondre aux trois questions suivantes.

Quelles sont les principales forces de notre équipe ?

Qu'est-ce que je souhaite comme amélioration dans notre équipe ?

Qu'est-ce que, personnellement, je pourrais faire pour contribuer à l'amélioration du climat de travail dans l'équipe ?

FIGURE 5.4

Conditions de réussite d'une rencontre de groupe

Pour que cette rencontre soit fructueuse, chaque protagoniste doit :

- être disposé à nommer et à remettre en question les normes implicites du groupe ;
- être disposé à revoir ses propres cadres mentaux ;
- s'exprimer librement ;
- être à l'écoute des autres ;
- prendre des risques ;
- être vrai tout en respectant la dignité et l'intégrité d'autrui ;
- faire l'effort de comprendre les opinions différentes des siennes ;
- intégrer tous les points de vue, y compris les idées marginales ;
- penser à l'avenir.

L'entrée dans le système est une occasion de collaboration étroite entre l'intervenant et le gestionnaire pour assurer, auprès des personnes concernées, une préparation à la rencontre de groupe qui soit la plus pertinente et la plus significative possible.

5.2.2. Les rencontres individuelles

Dans les rencontres individuelles, chacune des parties en conflit a l'occasion de faire entendre sa version de la situation conflictuelle ; ce récit est toujours partial et il représente une version des faits qui est la plus acceptable possible aux yeux de la personne qui parle. Il est plus utile de considérer les versions individuelles comme des constructions de la réalité plutôt que de postuler l'existence d'une réalité objective qui existerait indépendamment des histoires de chacun. Les rencontres individuelles ont une fonction de changement plutôt qu'une fonction diagnostique en ce sens qu'elles sont, pour chaque personne et pour l'intervenant un moment privilégié pour construire ensemble une nouvelle version du conflit. C'est pourquoi il n'est pas recommandé de suivre un canevas d'entrevue préétabli. La question d'introduction peut ressembler à : « *Selon vous, qu'est-ce qui se passe ici ?* » ou « *Qu'est-ce qui ne va pas ?* » ou « *J'aimerais bien entendre votre version du conflit.* » Par la suite, les interventions sont guidées par l'histoire que chaque personne construit, à l'intention, ne l'oublions pas, de son interlocuteur.

L'accent est mis sur la manière dont la narration de cette histoire intervient dans la création de la réalité plutôt que sur la question de savoir si cette version décrit fidèlement la réalité. Le rôle de l'intervenant dans ces rencontres individuelles n'est donc pas de chercher la Vérité, mais d'interagir de manière dynamique avec chaque personne pour l'amener à ébranler les contours de sa vision de la situation et pouvoir y introduire des éléments d'incertitude. Des questions ouvertes semblables à celles qui sont présentées à la figure 5.5 constituent un outil indispensable pour mener à bien cette étape.

Ces rencontres individuelles sont aussi une occasion d'inciter les personnes à regarder la situation sous l'angle de leur propre contribution au conflit.

Dans certains cas, il s'agit de convaincre les deux parties de participer à une rencontre de médiation. Il arrive que l'une ou l'autre d'entre elles, ou encore un membre d'une équipe, refuse de participer à la rencontre à deux ou en groupe. La première étape dans ce cas est d'examiner ensemble les raisons qui fondent son refus ou ses craintes. Très souvent, c'est la croyance que le conflit est trop profond pour laisser une place, si mince soit-elle, à l'espoir.

FIGURE 5.5
Exemples de questions ouvertes

- Qu'avez-vous fait jusqu'à maintenant pour améliorer cette situation ? (description précise, date, fréquence, phrases dites, etc.)
- Quelles sont les autres possibilités qui se présentent à vous ?
- À quoi pouvez-vous vous attendre si vous… ?
- Qu'est-ce qui risque de se passer si vous ne faites rien ?
- Quels résultats attendez-vous si l'intervention réussit ?
- Comment saurez-vous que Jean est de bonne volonté ?
- Vous venez de décrire avec précision les comportements dérangeants de Jeanne ; quels sont, selon vous, les ressources et les talents de Jeanne ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de… ?
- Quel serait, pour vous, un indice qui vous signalerait que nous sommes sur la bonne voie ?
- Quel serait le plus petit changement qui, s'il se produisait, vous encouragerait ?
- D'après vous, comment vos collègues voient-ils votre rôle dans ce conflit ?
- Qu'est-ce que vous pourriez faire ou dire pour apporter une contribution positive à cette situation ?
- Qu'est-ce que l'autre partie pourrait faire pour améliorer l'interaction entre vous ?

Si la contrainte n'est pas de mise ici, on peut néanmoins tenter de faire valoir les possibilités d'apprentissage et d'évolution qu'offre cette expérience. En effet, très nombreuses sont les personnes qui, ayant plongé avec plus ou moins de confiance dans cette aventure de dénouement d'un conflit, affirment en avoir retiré des bénéfices personnels inestimables.

On peut également regarder avec la personne hésitante les coûts psychologiques de ce conflit. Lui assurer qu'elle pourra rester silencieuse si elle le désire est parfois convaincant. Le fait d'expliquer que l'accent sera mis sur le futur et non sur le passé a souvent un impact positif.

Enfin, préciser que le rôle de l'intervenant est de voir à ce que l'échange entre les personnes reste dans les limites acceptables peut aussi encourager les protagonistes à participer à ces rencontres.

Cependant si, malgré toutes ces informations, l'une des parties refuse toujours de participer aux rencontres de dénouement du conflit, il convient d'être profondément respectueux de ce choix.

5.2.3. Les rencontres de groupe

Avant chaque rencontre de groupe, les participants sont invités à une réflexion écrite centrée sur leur rôle, leurs attentes ou les irritants qu'ils rencontrent. Le but de cette activité d'écriture préparatoire est de fournir aux protagonistes en conflit une occasion d'amorcer un travail cognitif pour donner un sens nouveau au conflit. Comme le soulignent Pennebaker (1997) et Daudelin (1996), l'écriture permet à la fois de prendre une certaine distance par rapport au conflit et de donner un sens à cette situation souvent très complexe.

L'intervenant peut également préparer une activité adaptée à la dynamique conflictuelle de la dyade ou du groupe : une activité d'échange de feedback, un remue-méninges de toutes les pistes de solution, une activité de métaphores (Akin et Palmer, 2000), une étude de cas, un questionnaire de style personnel de communication ou d'autres activités structurées[5]. Par exemple, durant une première rencontre entre deux personnes, on pourra prendre comme point de départ leurs réponses à deux questions préparatoires portant sur ce que l'une et l'autre devraient faire pour améliorer la situation, ce qui donne :

- selon Georges, Suzanne devrait…
- selon Suzanne, Georges devrait…
- selon Georges, lui-même devrait…
- selon Suzanne, elle-même devrait…

Les deux protagonistes sont invités à formuler toutes leurs réponses selon un mode affirmatif. Par exemple, remplacer *Suzanne devrait cesser de…* par *Suzanne devrait commencer à…*

5. Schutz (1994) décrit les modalités d'une activité structurée intéressante (p. 230-232).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Lors de la première rencontre de groupe, il importe d'établir l'objectif des rencontres et de préciser les règles de fonctionnement. L'objectif des rencontres est de trouver ensemble des moyens de collaborer de manière plus efficace et plus satisfaisante, malgré des façons de voir différentes. Il ne s'agit aucunement de chercher des coupables, ni de refaire l'historique du conflit, ni de procéder à la répartition des torts de chacun. Ce n'est pas une activité de défoulement, mais de parole vraie qui se situe entre tout dire et ne rien révéler. Il s'agit d'être le plus authentique possible tout en respectant l'intégrité et la dignité de l'autre. Ainsi que l'exprime Kets de Vries (1999, p. 70), il faut sortir de l'impasse conflictuelle « tout en préservant l'estime de soi de chacun et en permettant à chacun de sauver la face ».

L'effet de cette clarification est important dans la mesure où les participants se représentent l'activité de dénouement de conflit comme une opération quelque peu mystérieuse où l'on va régler des comptes, crever l'abcès, aller au fond des choses, etc. Il importe, par conséquent, de préciser que l'objectif est beaucoup plus modeste ; que, dans les relations humaines, il est impossible d'aller au fond des choses, que l'histoire est toujours une relecture du passé, mais qu'en même temps il faut miser sur les ressources illimitées des êtres humains.

Il est aussi prudent, dans cette rencontre initiale, de dénoncer le mythe de l'effet libérateur prêté à la verbalisation de l'émotion (Rimé, 2000 ; Kennedy-Moore et Watson, 1999 ; Pennebaker, 1997). Selon cette croyance, en vidant son sac de ressentiment, en exprimant toutes les émotions reliées au conflit, il sera possible de recommencer à zéro. Or, dans une interaction, on ne repart jamais à neuf ; on poursuit l'interaction et, dans le meilleur des cas, avec des réactions différentes. En ce sens, dans le cadre des rencontres de groupe, les protagonistes sont invités à éviter de s'engager dans l'argumentation, le débat et le blâme caractéristiques de l'interaction conflictuelle pour consacrer leurs énergies à comprendre de manière précise l'autre partie, afin d'intégrer son point de vue dans l'analyse de la dynamique conflictuelle (Fisher, 1997, p. 198). Il faut proposer non pas de chercher le vrai problème, mais d'entendre la complexité des différentes versions du conflit pour disposer ainsi de possibilités de changement. En ce sens, l'intervenant doit aider les personnes en conflit à faire preuve d'une forme de curiosité à l'égard du monde privé de l'autre.

Il importe aussi, dès cette première rencontre, de préciser les règles de fonctionnement qui s'appliqueront et qui peuvent se résumer comme suit : se montrer calme, concret, respectueux.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le calme permet aux participants, à l'invitation de l'intervenant, de reconnaître et de gérer au mieux leur émotivité, dans le but de penser plus clairement, d'intégrer l'information qui leur est fournie et de mesurer les conséquences de leurs paroles (Baron, 1997 ; Fortin, 2002). Cette mise en garde ne diminue aucunement l'importance de nommer les émotions qui accompagnent la dynamique conflictuelle. Toutefois, les protagonistes sont invités à le faire dans la perspective d'une information à transmettre et non comme une explosion d'agressivité et de colère. À ce sujet, l'ouvrage de Gentry (1999) fournit des pistes fort intéressantes.

Pour éviter la confusion et les malentendus, les participants doivent aussi être exhortés à s'exprimer le plus concrètement possible. Sur le plan du développement personnel, cette vigilance à toujours faire préciser le sens des paroles abstraites ou ambiguës aide les personnes concernées à progresser dans la prise de conscience de la subjectivité de toute prise de position.

Pour ce qui est du respect, il va sans dire que les injures, les grossièretés, les accusations ne peuvent être tolérées.

L'intervenant précise qu'il verra à l'application rigoureuse de ces trois règles de fonctionnement. Cette prise de position met en place des conditions permettant la création d'un espace riche d'interactions intenses et assure les participants qu'ils pourront s'exprimer en toute sécurité.

Enfin, tout au long de ces rencontres, le facilitateur aura la double tâche d'aider le système à modifier son équilibre relationnel et, en même temps, de gérer le processus de communication.

Modifier le système conflictuel

Les moyens[6] dont dispose l'intervenant pour amener le système conflictuel à modifier son équilibre sont la déstabilisation, le recadrage, la définition des mécanismes conflictuels et l'encouragement. La pertinence de ces moyens est très étroitement liée aux aspects communicationnels de chaque intervention. Comme le soutient Schein (1999, p. 48), il faut une bonne dose « d'opportunisme constructif » pour faire des interventions significatives, c'est-à-dire des interventions qui

6. Ce type d'intervention a été mis sur pied principalement dans le domaine des thérapies familiales. Pour une revue exhaustive des différentes méthodes, voir Hoffman (1981).

déplacent et modifient les systèmes de représentation. Le concept d'opportunisme constructif désigne la manière (comment ?) et le moment (quand ?) où une suggestion issue du cadre de référence de l'intervenant contribue de façon importante au dénouement du conflit en modifiant les versions antérieures des histoires individuelles. Tous les systèmes conflictuels ont des zones d'incertitude et d'ouverture où se trouve la motivation à sortir du conflit. Pour y accéder, il faut rester très proche de ce que vivent les personnes en conflit tout en prenant le risque de proposer une nouvelle façon de voir les choses, une interprétation autre. Si l'on prend ce risque, on s'expose à l'erreur, erreur qui nous est signalée instantanément par les réactions verbales et non verbales des personnes présentes. Selon Schein (1999, p. 49), ces erreurs fournissent des occasions intéressantes d'apprentissage si, bien sûr, l'intervenant accepte son ignorance. D'une part, les réactions des personnes à son erreur, s'il prend la peine de les explorer, le renseignent sur ce qui n'était pas pertinent dans l'intervention : soit le contenu, soit la façon dont il a été présenté, soit le moment où l'intervention a été faite. D'autre part, l'exploration des réactions de rejet d'une intervention fournit d'autres données sur la manière dont les protagonistes voient la situation et sur leur cheminement vers le dénouement du conflit. N'oublions pas que les pistes de dénouement du conflit sont entre les mains des personnes concernées et non dans celles de l'intervenant.

Les pistes de dénouement du conflit sont entre les mains des personnes concernées et non dans celles de l'intervenant.

Déstabiliser

Il s'agit d'enrayer la répétition du cercle d'interactions conflictuelles, devenue insupportable. À cet égard, l'intervenant doit d'abord faire preuve d'une extrême vigilance pour éviter de jouer le rôle que le système lui commande, ce qui contribuerait au maintien du conflit. En effet, du moment où il apparaît, l'intervenant fait partie du système et les forces l'incitant à jouer un rôle qui maintiendrait intact le système conflictuel sont omniprésentes.

Pour contribuer à dépasser un conflit, il importe de provoquer intentionnellement un certain degré d'incertitude et de confusion. Dans cet objectif, « le recours

Pour contribuer à dépasser un conflit, il importe de provoquer intentionnellement un certain degré d'incertitude et de confusion.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

aux contradictions paradoxales permet de susciter une tension créative tout en maintenant un degré suffisant de confort et d'ordre pour permettre aux parties d'explorer leurs divergences et d'apprendre à travers elles de nouvelles manières d'y faire face » (Lewis, 2000, p. 709). Par contre, à tout moment, l'intervenant doit être en mesure de contenir adéquatement l'anxiété du groupe pour favoriser l'ouverture à de nouvelles perspectives. Par exemple, certains silences servent la réflexion, d'autres engendrent trop d'anxiété.

La déstabilisation du système s'effectue aussi à travers les relations de pouvoir. Comme on l'a vu au chapitre 1, tout conflit relationnel possède une forte composante liée au pouvoir. Sur ce plan, la déstabilisation vise à bouleverser la répartition du pouvoir entre les membres et, de ce fait, à rendre le système plus ouvert. Les interventions doivent contribuer, comme le souligne Hoffman (1981, p. 319), « à bloquer, déranger, faire dérailler les séquences habituelles d'interaction ».

Ainsi, certaines interventions peuvent avoir pour objectif de soutenir les personnes ayant moins de pouvoir et de restreindre l'expression de celles qui en ont davantage ; c'est dire combien l'intervenant doit être attentif à rendre les éléments très réactifs plus silencieux et à donner la parole à ceux qui, habituellement, s'expriment peu. On pourra, par exemple, demander à quelqu'un de très discret de donner son opinion, l'encourager à la préciser, réagir très positivement à son point de vue.

Qu'elle soit exercée sur le plan cognitif ou à travers les relations de pouvoir, la déstabilisation s'avère une composante essentielle de l'intervention de dénouement du conflit.

Recadrer

Recadrer, c'est redéfinir la situation et le système d'interactions ou passer à une métavision de la situation dans le but de changer le sens des rapports entre les personnes. De façon plus précise, « recadrer signifie modifier le contexte conceptuel ou émotionnel d'une situation ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux faits de cette situation concrète et dont le sens, par conséquent, change complètement » (Watzlawick *et al.*, 1975, p. 116). Comme l'indique St-Arnaud (1999, p. 41), « en relations humaines, le recadrage est souvent indispensable pour que l'intervention produise le changement attendu ».

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Il importe de recadrer certains comportements ou certaines expressions de manière à augmenter la complexité du système, à introduire des espaces d'incertitude qui sont, analogiquement, autant de degrés de liberté dont le système a besoin pour sortir de son étranglement.

Par exemple, il arrive souvent qu'un membre d'une équipe très fusionnelle dise : « Nous ne sommes pas une équipe. » Ce à quoi l'intervenant peut répondre : « Vous êtes une équipe. Une équipe très forte, très soudée. Une équipe soudée dans la compétition, dans la haine. Si chacun d'entre vous parvient à s'individualiser, vous pourrez jeter les bases d'une nouvelle équipe où chacun de vous sera plus libre. Vous serez alors capable de collaborer sans vous contraindre mutuellement à vous ressembler. »

Une autre possibilité de recadrage, suggérée par Carrière (1992, p. 413), est de replacer le conflit dans une perspective relationnelle pour amener les protagonistes à reconnaître que le problème se situe entre eux, dans leur relation, et non chez l'autre.

Recadrer n'est pas seulement « jouer sur les mots », c'est transformer des interprétations, des visions du réel, des inférences, c'est ouvrir des possibilités de mouvement, c'est regarder le conflit avec d'autres lunettes. Comme l'exprime Rorty (1989 : Weick et Quinn, 1999, p. 374), « un talent pour parler différemment plutôt que bien argumenter est l'instrument principal du changement social ». Dans le dénouement des conflits relationnels, cette habileté à recadrer les éléments constitutifs du conflit représente un levier de changement majeur.

Nommer les mécanismes conflictuels

Pour sortir de l'impasse conflictuelle, il importe de comprendre comment se maintient le système conflictuel, quelles sont les réactions qui le guident et assurent sa cohérence. Il faut être attentif à remplacer toutes les expressions de causalité linéaire qui définissent une cause unique et précise au conflit par la détermination des mécanismes circulaires d'entretien du conflit.

Toutes les fois où Roger commet un oubli, Carole s'empresse de le souligner haut et fort devant les personnes présentes. Cette réaction rend Roger de plus en plus nerveux, ce qui l'amène à commettre plus d'erreurs.

Le seul fait de nommer et, par le fait même, d'observer des modèles d'interaction conflictuelle qui se répètent indéfiniment les rend moins prégnants, moins actifs. Tout comme le fait de divulguer un secret le rend inintéressant.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Quand les protagonistes commencent à voir la manière dont leurs propres comportements constituent à la fois une réponse et un stimulus aux comportements de l'autre, c'est le signe qu'un pas important a été fait vers la sortie de l'impasse.

Encourager

Tout conflit engendre une souffrance sous-estimée, voire totalement méconnue. L'un des leviers qui aide à réussir cette entreprise hasardeuse qu'est le dénouement d'un conflit relationnel est l'espoir que la détresse que vivent les personnes en conflit sera enfin apaisée. Dans cette optique, le partage social de ce qui est vécu individuellement, des histoires privées que chacun se raconte comporte des effets bénéfiques subjectifs, notamment le sentiment d'avoir reçu de l'aide et de mieux comprendre le conflit (Rimé, 2000). C'est ainsi que le seul fait de savoir que quelqu'un viendra les aider à dénouer leur conflit donne de l'espoir à tous et engendre souvent un apaisement temporaire des hostilités.

Les équipes qui acceptent de l'aide pour dénouer leurs relations conflictuelles vivent parfois une certaine gêne, un sentiment de dévalorisation pour n'avoir pu régler leurs difficultés entre eux. Il convient de les rassurer, de mettre en évidence leur courage. Par analogie, les dyades ou les groupes qui demandent de l'aide pour traverser leur épreuve sont comme les individus qui osent demander de l'aide pour mieux vivre.

Donner de l'espoir, encourager peut se faire aussi par le recadrage. Ainsi, le conflit peut être présenté comme une tentative infructueuse de se donner des règles de collaboration plus saines. Dans cette optique, réinterpréter le conflit, non comme un désastre qui aurait dû être évité mais comme une occasion de développement, peut donner de l'espoir.

Enfin, une avenue intéressante pour encourager les personnes à poursuivre leur démarche consiste à souligner les progrès accomplis et à les inciter à visualiser le futur désiré, de manière très concrète.

La visée de toutes ces interventions est de modifier le système conflictuel de manière à favoriser l'émergence d'une nouvelle dynamique.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Gérer le processus de communication

Durant les rencontres de groupe, l'intervenant est responsable de gérer le processus de communication, ce qui signifie qu'il est responsable de contrôler l'expression des émotions, de favoriser le dialogue, de clarifier les cadres personnels de référence et de voir au respect des règles de courtoisie.

Contrôler l'expression des émotions

L'intervenant joue un rôle crucial en ce qui concerne l'expression des émotions. D'une part, il doit voir à ce que l'émotivité reste dans des limites qui, n'engendrant pas trop d'anxiété, ne font pas obstacle au mouvement vers le futur. D'autre part, il lui faut s'assurer que soient définies et nommées les réactions affectives présentées sous le couvert de rationalisations diverses.

Les rencontres de dénouement de conflit sont souvent très chargées sur le plan émotif. Il ne faudrait pas croire que l'expression inconsidérée du vécu affectif soit la porte d'entrée obligée au dénouement d'un conflit relationnel. Cet aspect affectif des rencontres doit être encadré sérieusement. Tout d'abord, les participants aux rencontres de groupe sont informés qu'il n'est pas nécessaire de revenir sur les événements du passé qui ont nourri le conflit. Toutefois, si les émotions liées à ces événements sont encore trop fortes, elles doivent être exprimées et entendues, sinon elles constituent une barrière au mouvement qui permettrait d'aller plus loin.

Dans ce cas, l'intervenant, selon Carrière (1992), doit se montrer très rigoureux pour faciliter l'expression de ces émotions « au moment propice et avec un dosage approprié, et sans que justement le système en devienne submergé ». À cet effet, l'auteur a recours à une analogie intéressante :

> Celui qui s'assoit de tout son poids sur le couvercle de la marmite pour empêcher toute vapeur de s'échapper court le risque de subir une explosion alors que celui qui garde la main sur le couvercle tout en laissant la pression se dégager au besoin réussira mieux à éviter cette explosion (p. 414).

Par ailleurs, l'intervenant doit régulièrement rappeler aux participants que le passé ne se rattrape pas, seul l'avenir nous est ouvert. Il lui revient de distinguer entre l'expression nécessaire des émotions et la complaisance à réactiver les émotions liées aux événements du passé. Il s'agit de « favoriser l'orientation des énergies des protagonistes dans une direction explicitement établie, axée sur l'aménagement d'un

futur plus satisfaisant plutôt que sur une analyse et une compréhension réciproque des événements passés » (Carrière, 1992, p. 403). Par exemple,

Vous avez beaucoup souffert de (…), vous avez vécu du rejet, etc. Qu'est-ce que votre collègue pourrait dire ou faire pour vous convaincre de sa bonne volonté à contribuer à l'amélioration de votre relation ?

Tout au long de l'intervention, quand il le juge pertinent, l'intervenant doit reformuler les propos de manière que, dégagés de leur charge émotive excessive, ils soient recevables. L'intervenant peut ainsi servir de pont entre les interlocuteurs, « un pont où au passage les propos de l'un seront clarifiés, vérifiés, nettoyés de leur charge émotive excédentaire avant d'être soumis à la réaction de l'autre » (Carrière, 1992, p. 415). Par exemple, il importe de traduire en des termes plus modérés les affirmations catastrophiques, outrancières, dramatisantes, tout en reconnaissant l'intensité de l'émotion de la personne.

À Sébastien qui s'exclame que son chef est violent, que c'est insupportable, etc., vous pouvez répondre : « J'entends que vous réagissez très fortement quand il frappe sur sa table ou qu'il claque la porte de son bureau. »

À d'autres moments, quand les prises de parole s'engagent sur la voie de la rationalisation évitante, l'intervenant verra à solliciter les réactions affectives. Le partage des réactions affectives vise à rendre publique une information d'ordre privé. Ce transfert du domaine privé à la sphère publique a des effets très bénéfiques sur la qualité des communications. C'est une occasion pour chacun de se rendre compte qu'au-delà des différences nous réagissons de manière sensiblement comparable. En effet, autant nous sommes très différents dans les façons de nous défendre quand nous percevons une menace, autant nous nous ressemblons étrangement quand nous partageons les émotions qui nous habitent.

En somme, on ne peut faire l'économie de l'expression des émotions dans le dénouement d'un conflit relationnel ; il s'agit là d'une composante essentielle de cette activité. Toutefois, cette expression doit être soumise à certaines contraintes qui empêchent le groupe ou la dyade de basculer dans la dramatisation, l'hystérie ou la violence. Et elle ne doit pas être niée sinon le risque est grand d'échouer dans le dénouement du conflit.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Favoriser le dialogue

Les rencontres de dénouement du conflit seront d'autant plus fructueuses que les personnes concernées apprendront, dans cette expérience, à mettre en pratique les rudiments du dialogue définis par Isaacs (1999)[7]. L'authenticité est au cœur du dialogue, de la qualité des significations partagées et de la vitalité qui émerge des rencontres. Mais s'exprimer avec authenticité, contrairement à ce qu'on estime généralement, demande beaucoup plus que de la sincérité et de bonnes intentions. Cela demande d'abandonner sa manière habituelle de réagir à la confrontation, à des idées menaçantes ou simplement différentes des siennes pour se déplacer, de manière inclusive, vers une vision plus consciente et plus étendue de la réalité complexe et paradoxale. Si, quand je dis ce que je pense, je me situe dans un contexte semblable, je formulerai mon opinion autrement que si je parle avec la certitude de détenir la vérité, ce qui m'amène évidemment à conclure que l'autre est dans l'erreur. Pour parler de manière authentique, il faut d'abord sortir complètement de la logique du vrai ou du faux, rester calme, être curieux de connaître les perspectives des autres et tolérer les silences. Plus un échange est fructueux, plus les moments de silence forment des ponctuations nécessaires. À l'opposé, dans l'argumentation, il n'y a aucun moment de silence, les prises de parole se chevauchent ; chacun, plutôt que d'écouter, pense à ce qu'il va dire pendant que l'autre parle, et ainsi de suite. Dans ce type de discussion, l'objectif n'est pas de construire ensemble une vision nouvelle émergeant de l'interaction, c'est de gagner sur l'autre, de prouver qu'on a raison, de faire valoir la pertinence de son point de vue au détriment de celui de l'autre. C'est ce modèle d'échange verbal qu'il s'agit de remplacer par une interaction selon un mode dialogique.

Un moyen efficace de favoriser le dialogue est d'inviter les protagonistes du conflit à remplacer la position exclusive du « ou bien/ou bien » par celle du « et/et » dans la compréhension de ce qui se passe. Face à la situation conflictuelle, les différentes perspectives s'intègrent les unes aux autres au lieu de s'annuler les unes les autres. Par exemple, le simple fait de remplacer l'introduction de sa pensée « *Moi, je ne suis pas d'accord* » par « *J'ai un autre point de vue* » ou « *Je réagis différemment* » favorise la tendance intégratrice.

7. L'ouvrage de William Isaacs, *Dialogue : The art of thinking together*, est un classique dans le domaine. L'auteur a le mérite d'avoir opérationnalisé la pensée de Buber et de Bohm en l'appliquant au contexte organisationnel, sans en réduire la portée.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Un autre obstacle à dépasser dans l'apprentissage de l'expression adéquate de sa pensée est celui de la confusion entre la spontanéité et l'authenticité. Une expression impulsive ou spontanée n'est pas nécessairement authentique ; elle peut simplement dénoter une absence de maîtrise de soi. En incitant les personnes à choisir ce qui doit être dit et ce qui ne doit pas l'être, l'intervenant contribue à favoriser cet apprentissage propre au dénouement de conflit qui, dans bien des cas, accroîtra chez elles la maîtrise de soi et la stabilité.

L'intervenant a pour tâche essentielle d'amener les personnes à penser ensemble, ce qui implique de ne pas considérer sa position initiale comme finale, de relâcher l'emprise de ses certitudes et de saisir les possibilités qui émergent du simple fait de parler avec les autres. Dénouer des situations conflictuelles passe par l'intégration de visions, d'attentes, de valeurs et de croyances individuelles différentes, ce qui constitue l'essence même du dialogue.

Faire expliciter les cadres de référence

Dénouer un conflit exige de mettre en lumière les différents cadres de pensée et les différentes hypothèses que les personnes émettent au sujet du conflit, afin d'élargir et d'approfondir les significations partagées, de mettre en lumière les contradictions, de les nommer et de les explorer.

Il est important de travailler à mettre au jour les cadres de référence à l'aide de questions ouvertes portant non pas sur les motivations profondes mais bien sur les aspects les plus concrets et les plus ordinaires des enjeux conflictuels. Pour ce faire, il faut adopter un point de vue naïf d'exploration curieuse pour clarifier les sous-entendus, les allusions, les généralités ou les abstractions, etc.

À quoi pensez-vous quand vous dites que… ?

Quand vous affirmez que, parfois, donner du feedback critique a des impacts très négatifs sur le service, j'imagine que vous pensez à une situation précise. Pouvez-vous en parler ?

À quelqu'un qui dit : « Il y en a qui ne font pas leur part dans l'équipe », vous pouvez répondre : « Pour que nous puissions avancer, il serait important que vous disiez ici qui vous paraît travailler moins que vous. Après nous essaierons de mieux comprendre ce qui se passe. »

Si quelqu'un affirme que son gestionnaire est contrôlant, vous pouvez demander ce qu'il entend par contrôlant.

Une autre responsabilité de l'intervenant sur le plan de la communication consiste à établir une distinction entre les faits, les sentiments, les opinions, les hypothèses, les inférences et les interprétations. Revenir aux faits aide à mettre en évidence les différences individuelles dans la construction des versions de chacun. À l'occasion, il est important de vérifier la compréhension et la réaction de l'un aux paroles de l'autre.

Jean dit à Claire qu'il s'attend à ce qu'elle lui fasse part de ce qui s'est passé durant le quart de nuit de façon plus précise. Vous demandez à Claire : « Comment réagissez-vous à cette demande ? ».

Toutes ces interventions servent à mettre en évidence le processus éminemment personnel d'élaboration des visions du conflit, à ébranler les certitudes, à nuancer les affirmations trop péremptoires et à sortir de la logique du vrai ou faux.

Voir au respect des règles de courtoisie

Les protagonistes sont fort capables de se dire leurs vérités, de s'accuser mutuellement, d'éviter les enjeux réels, de nier leur responsabilité, tout cela sans l'aide d'une tierce partie. Mais il revient à l'intervenant de faire la différence en faisant respecter les règles de fonctionnement de manière à maintenir un dialogue d'une certaine civilité (Kaye, 1994, p. 20). L'intervenant doit constamment s'assurer que les échanges restent au niveau de la saine confrontation et non de l'attaque. Par conséquent, il lui revient de contrôler, modifier ou terminer un échange destructeur. De telles interventions peuvent servir à mettre en lumière « les impacts négatifs de ces comportements sur l'autre partie et, ce faisant, elles en démontrent la futilité » (Fisher, 1997, p. 202).

À la fin de chaque rencontre, les participants ont un travail de réflexion à effectuer pour la prochaine rencontre. N'oublions jamais que l'essentiel du travail de dénouement du conflit se fait entre les rencontres avec la tierce partie. Dans certains cas, il est très judicieux de faire appel aux personnes proches du système conflictuel pour qu'elles évitent d'entretenir le conflit ou qu'elles jouent un rôle actif dans le dénouement de la situation conflictuelle.

5.2.4. La fin de l'intervention

Quand les parties ont atteint un certain niveau de compréhension mutuelle des perspectives de chacun à l'égard de la situation, il est possible de s'engager dans la phase d'intégration et de préparer le suivi. À cette étape, l'intervenant peut expliquer des concepts et des prin-

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

cipes ; il peut également élaborer avec les personnes des zones de vigilance sur le plan des communications. Par exemple, il peut être pertinent de proposer au groupe des lignes de conduite semblables à celles que présente la figure 5.6.

FIGURE 5.6
Lignes de conduite

Dans les réunions, chacun affirme ses positions, ses idées, ses points de vue de manière calme, adéquate, sans dogmatisme.

Chacun est attentif à parler le plus clairement possible, évitant les allusions, les sous-entendus, etc.

Quand un incident survient, il est traité par les personnes concernées. Si l'un d'entre vous se sent blessé par les remarques d'un collègue, il ou elle prend l'initiative de communiquer avec ce collègue pour faire le point sur ce qui s'est passé.

Les oppositions, les divergences de vue et les conflits font partie de la vie de toute l'équipe. Ils ne sont pas niés ni dramatisés ; ils sont traités ouvertement et sans trop d'émotivité.

Les priorités et les objectifs communs sont clairement compris par les membres de l'équipe et ils suscitent l'adhésion de tous malgré les réserves que certains peuvent avoir.

Dans certains cas, des engagements individuels publics sont utiles. Par exemple, chaque participant s'engage individuellement à modifier un aspect mineur de son comportement. Plus le changement que chacun se propose de faire est petit, simple, immédiat et facilement observable, mieux cela vaut (Selvini, 1987). Le rôle de l'intervenant, à cette étape, est donc de veiller à ce que les changements que chacun propose soient concrets, observables et modestes.

Quelle que soit la nature de l'activité qui met fin à l'intervention proprement dite, il importe de la situer dans une perspective à moyen ou à long terme. Le nœud principal du conflit est défait ou relâché, mais les personnes concernées doivent poursuivre leur démarche pour consolider les apprentissages faits et pour rétablir des communications plus saines sur une base régulière.

5.2.5. Le suivi

Souvent l'étape du suivi est escamotée. Comme si le fait d'intervenir de nouveau risquait de faire basculer le changement amorcé. Et, inévitablement, il arrive ce que tous redoutaient : le conflit renaît.

Comme le soulignent Bréard et Pastor (2000, p. 26),

> un conflit même bien résolu laisse des traces durables dans les mémoires : des rancœurs, des frustrations, des ressentiments mal digérés. [...] Pendant longtemps, il reste un goût amer parce qu'on a détruit des confiances, brisé des liens, piétiné des attentes. La dyade, l'équipe, le service ou le département est « guéri » mais il a besoin d'une période de convalescence et réclame des soins et une attention particulière.

La tentation est forte de ne rien faire parce que le conflit s'est apaisé. Mais, justement, du fait même que l'émotion est moindre, il est temps de confronter les différences, de trouver des terrains d'entente, de mettre en place des mécanismes d'intégration. Il faut bien comprendre que dénouer une situation conflictuelle n'est pas une opération ponctuelle. C'est un processus qui prend un certain temps. C'est pourquoi, durant les mois qui suivent l'intervention, il doit y avoir des moments de suivi déjà fixés à l'horaire ; les rencontres de suivi doivent être régulières.

La plupart du temps, le gestionnaire responsable de l'équipe ou des personnes s'engage à réserver une période de temps au cours des réunions statutaires pour faire le point sur la situation, encourager les protagonistes à poursuivre leur démarche et les aider, s'il y a lieu, à régler certains différends. Généralement, une activité de consolidation d'équipe est prévue dans six mois à un an plus tard.

5.3. L'INTERVENANT

Les gestionnaires gagneraient beaucoup à se familiariser avec l'intervention de dénouement des conflits entre deux personnes et avec leur équipe (Pinkley *et al.*, 1995). À tout le moins, il leur faut développer leur compétence pour jouer ce rôle entre deux collaborateurs en conflit plutôt que les enjoindre, inutilement, à se parler. L'intervention dans une équipe est plus exigeante car elle suppose une certaine maîtrise des phénomènes de groupe. Toutefois, dans plusieurs organisations, le gestionnaire peut recevoir l'aide d'un conseiller en ressources humaines.

Pour être efficace dans le rôle de tierce partie, le gestionnaire, comme l'intervenant externe, doit avoir une certaine impartialité quant à la responsabilité du conflit. Si le gestionnaire estime que l'une des parties est plus responsable du conflit que les autres, il lui sera impossible de remplir adéquatement le rôle d'intervenant. À l'instar de Moore (1996), il importe de faire une distinction entre l'impartialité et la neutralité qui, elle, relève d'un autre ordre. En effet, comme le soutiennent Rifin *et al*. (1991) et Putnam (1994), il y a eu moins de recherche véritable sur la neutralité de la tierce partie que de développement d'un folklore de la neutralité. Car exiger de l'intervenant, comme le soutient Carrière (1992, p. 400), « qu'il ne soit pas touché par le débat, qu'il n'ait pas d'investissement personnel ou futur dans une issue quelconque, qu'il n'ait pas d'idéologie ou de valeurs à promouvoir à travers son intervention » relève de l'utopie. L'intervenant est issu d'un milieu culturel et historique qui comporte des valeurs. Dans son intervention, il y a tout lieu de croire que, sans le vouloir, il mettra l'accent sur certaines perspectives au détriment des autres et qu'il privilégiera certaines valeurs plutôt que d'autres.

Sous un angle différent, plusieurs auteurs, dont Putnam (1994) ainsi que Winsdale et Monk (2000), maintiennent que l'intervenant doit non seulement tenir compte des disparités quant au pouvoir, au statut ou à l'autorité, mais user de son influence pour rétablir un certain équilibre relationnel sur ce plan.

Si l'on prend en considération ces remarques, il y a tout lieu de croire que le consultant externe peut faire preuve, à l'égard du conflit et des personnes concernées, d'un certain détachement qui s'avère plus difficile à vivre pour le gestionnaire.

En revanche, le gestionnaire est plus proche des différents discours qui émanent de son équipe, ce qui représente un avantage indéniable. Il maîtrise les contenus, les procédures, les objectifs, les priorités (Elangovan, 1995, 1998). En effet, il est illusoire de penser qu'il est possible d'intervenir sur le processus de manière valable sans une connaissance minimale du contenu. Avec un certain entraînement, on peut d'autant mieux observer les processus à l'œuvre que le contenu nous est familier.

Par exemple, dans les établissements de soins de longue durée, s'enchevêtrent les discours sur la mobilisation des résidants, le milieu de vie, la surcharge de travail des infirmières auxiliaires ou des préposés, le corporatisme des infirmières, le traitement hiérarchique, la collaboration de tous sur un pied d'égalité pour le bénéfice du résidant.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Plus la tierce partie connaît les discours significatifs dans un conflit, plus elle est en mesure de saisir la complexité du système et d'y faire des interventions opportunes qui ouvrent des portes vers la sortie de l'impasse.

Qu'il s'agisse d'un consultant externe, d'un gestionnaire ou d'un conseiller interne, intervenir pour dénouer des conflits requiert certaines qualités ou dispositions. Comme nous l'avons dit, l'intervention de dénouement de conflit étant toujours unique et requérant une forme ou une autre de souplesse et de créativité, il faut être capable de vivre avec l'incertitude, l'ambiguïté, sinon le chaos. Il importe également d'avoir acquis une certaine aisance à faire face à l'hostilité, à l'agressivité et au découragement des personnes en conflit. Enfin, l'intervenant doit miser sur le fait que, dans un conflit, chacun fait de son mieux avec les ressources dont il dispose et agit de manière à sauvegarder son intégrité et sa dignité. Il peut ainsi compter avec la mince zone de liberté dont jouit chacun. Nous pouvons affirmer, comme le fait Elkaïm (2001, p. 235), « que tout en reconnaissant l'importance de ce qui nous agit – règles du système, structure des choses ou inconscient – l'intervenant doit essentiellement se garder d'effacer cette part d'incertain, d'imprévisible, d'aléatoire, sans laquelle il n'y aurait plus de dignité humaine car il n'y aurait plus de liberté ».

Une foi inébranlable en l'être humain, ses ressources, sa bonne volonté, malgré toutes les apparences contraires, constitue une base indéfectible pour réussir le dénouement des conflits relationnels en milieu de travail.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CHAPITRE

6

PRÉVENIR LES CONFLITS DESTRUCTEURS

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le conflit est souvent la première étape pour sortir des procédures désuètes, pour revoir des modes de fonctionnement inefficaces et pour favoriser l'innovation et la créativité.

Le monde du travail, comme toute communauté, est un lieu de conflits et d'affrontements qui peuvent tout aussi bien être source de destruction qu'occasion d'enrichissement. Dès lors, il importe de prévoir des « mécanismes qui canalisent les mécontentements et l'hostilité en maintenant intacte la relation au sein de laquelle apparaît l'antagonisme » (Coser, 1965, p. 496). Nous pouvons affirmer, à l'instar de Ury (2000, p. 139) que « la prévention est la meilleure intervention ».

Plusieurs études mettent en évidence le fait que les conflits de contenu, c'est-à-dire les conflits portant sur la tâche elle-même ou le processus pour l'accomplir, ont une incidence positive sur la performance (De Dreu et Van De Vliert, 1997 ; Dyer et Song, 1998 ; Elangovan, 1998 ; Jehn, 1997a ; Jehn et Mannix, 2001 ; Pelled *et al.* 1999 ; Peterson, 2002). Ce type de conflit contribue à améliorer la qualité des décisions, à dépasser la situation actuelle, à favoriser la créativité et l'innovation. De façon plus précise, les membres d'équipes très performantes vivent peu de conflits relationnels et ont un niveau moyen de conflit relié à la tâche ; de plus, ils sont capables de discussions ouvertes lors d'un épisode conflictuel.

Par contre le conflit relationnel, de manière générale, affecte négativement la performance et la productivité. Toutefois, il se trouve des équipes très conflictuelles, et néanmoins performantes, où les membres manifestent une certaine satisfaction à faire partie de l'équipe (Jehn, 1995, p. 15). À l'inverse, il y a des équipes où règne la bonne entente[1] et qui sont très peu performantes. Il faut donc faire preuve de prudence lorsqu'on évalue l'impact du conflit sur la performance.

Mis à part ces considérations, il reste que le conflit relationnel est toujours difficile à vivre : il engendre du stress, inflige des blessures d'amour-propre, porte atteinte à l'estime de soi, brise des liens et contribue à installer un climat de méfiance.

Comment est-il possible, dès lors, de prévenir la mise en place de conflits relationnels dommageables et destructeurs ? À cet effet, nous proposons quatre pistes : apprivoiser le conflit, formaliser les pratiques de gestion, donner et recevoir du feedback et mettre en place un programme de gestion des conflits.

1. Les équipes de type club social.

6.1. APPRIVOISER LE CONFLIT

Le conflit fait partie intégrante des rapports humains aussi bien dans la vie privée que dans le monde du travail. Pour Crozier et Friedberg (1977, p. 143), « l'organisation n'est […] en fin de compte rien d'autre qu'un univers de conflit, et son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition ». Nous pouvons dire avec Weick (1995, p. 188) que les conflits comme les problèmes « sont simplement des moments d'interruption dans un processus. Quand l'interruption est réparée, […] le processus continue de se déployer et la vulnérabilité de l'interruption se manifeste encore. »

Comme le mentionnent Morrison et Milliken (2000) ainsi que Jehn (1997a), la croyance selon laquelle l'harmonie, la bonne entente et le consensus sont des signes de santé organisationnelle et, par conséquent, que les désaccords doivent être évités mérite d'être examinée de plus près.

Plusieurs voient le conflit comme une aberration qui n'a pas sa raison d'être. La réaction la plus souvent observée en contexte organisationnel est de considérer le conflit comme un élément dysfonctionnel, attribuable à un ensemble de circonstances ou de causes regrettables : « *c'est un conflit de personnalité* » ou « *la production et le marketing ne s'entendront jamais* » ou encore « *la clinique et l'administration sont toujours en opposition* ». Soit que l'on considère le conflit comme un événement malheureux qui, dans de meilleures conditions, n'apparaîtrait pas, soit qu'on le voit comme un phénomène déplorable certes, mais inévitable (Morgan, 1989, p. 174). C'est à partir de cette position que, dans certaines organisations, les cadres sont évalués positivement en cas d'absence de conflits dans leur équipe et non en fonction du nombre de conflits qu'ils ont eu à gérer. Un tel critère d'évaluation ne peut qu'inciter à camoufler tout conflit, qui n'en demeure pas moins latent. Sortir de cette position naïve ou résignée, et accepter qu'il existera toujours, au sein des organisations, des conflits sur lesquels, par ailleurs, on peut agir constitue un premier pas dans la prévention de conflits malsains.

En effet, le conflit peut être soit destructeur et paralysant, soit générateur de changement. Le conflit est souvent la première étape pour sortir des procédures désuètes, pour revoir des modes de fonctionnement inefficaces et pour favoriser l'innovation et la créativité. Fermer les yeux de manière à maintenir la paix sociale à tout prix a des effets dévastateurs : tolérance face à l'incompétence, injustice entre les

collaborateurs, pratiques inefficaces, manquements à la sécurité ou à l'éthique, etc. De même, tenter d'introduire un changement en multipliant les consultations dans l'espoir qu'on arrivera à un consensus sans confrontation et sans conflit représente fréquemment une lourde perte de temps et contribue à renforcer les résistances des collaborateurs. Comme le souligne Crozier (1989, p. 67), « on croit trop facilement que le consensus est un préalable pour assurer le développement et la transformation dans une organisation. Le consensus n'est pas un préalable à l'action, mais au contraire le résultat d'une action. Il s'élabore dans l'action. »

Dans le même sens, espérer qu'on réussira à satisfaire tout le monde est illusoire. Qu'il s'agisse des employés, des usagers ou des clients, toute amélioration engendre inévitablement de nouvelles attentes. Par exemple, quand les conditions de travail de base sont très difficiles, les collaborateurs s'en plaignent. Cependant, les changements apportés ne les rendent pas plus satisfaits, mais les amènent à formuler de nouvelles demandes d'un niveau supérieur. L'indice de la qualité d'un service, d'un département ou d'une organisation n'est pas l'absence de récriminations ni de plaintes, mais le niveau qualitatif de celles-ci. Il en va de même pour le conflit. Ainsi que l'exprime Follett (2002, p. 89), « nous pouvons mesurer nos progrès en examinant la nature de nos conflits. Sous cet angle, le progrès social ressemble au progrès individuel ; notre conscience se développe à mesure que nos conflits se situent à des niveaux plus élevés. »

Il est également presque impossible de transmettre des messages difficiles dans un climat d'harmonie. Ayant recours à une analogie quelque peu guerrière, Stone *et al.* (1999, p. xvi) expliquent comment « un message difficile est comme une grenade. Enrobée de sucre, lancée doucement ou avec force, une grenade causera toujours des dommages. » La diplomatie et les gants blancs évoqués dans la transmission de ces mauvaises nouvelles s'inscrivent souvent dans les routines défensives que décrit Argyris (1994) : chacun sait que l'autre ne dit pas ce qu'il pense et chacun fait comme s'il croyait le contraire.

Ces considérations nous amènent à insister sur le fait qu'il ne s'agit pas de rechercher l'harmonie à tout prix, mais de maintenir un seuil acceptable de conflits dans les rapports interpersonnels. En effet, plusieurs équipes deviennent dysfonctionnelles en raison précisément de tous les efforts consentis pour éviter l'émergence de conflits.

De façon paradoxale, éviter le conflit peut conduire à l'émergence de conflits relationnels très difficiles à dénouer. Espérer vivre sans conflit, sans confrontation, sans discussion nerveuse constitue l'un des

principaux écueils au dénouement des conflits. Et, pourtant, plusieurs personnes affirment être disposées à discuter de sujets controversés, à vivre la confrontation, à la condition cependant que le tout se fasse doucement, dans le respect de chacun, sans élever la voix, dans l'harmonie totale, donc sans conflit.

Déjà en 1925, Mary Parker Follet prononce une conférence[2] intitulée « le conflit constructif » où elle soutient que « le conflit n'est ni bon ni mauvais, qu'on doit le traiter sans *a priori* moral et le considérer non comme un combat, mais comme la manifestation d'une différence, différence entre des opinions, des intérêts » (2002, p. 85). Plus tard, Coser (1956) et Deustch (1973) explorent les fonctions positives du conflit dans les organisations. Ils soutiennent que le conflit dans les organisations sert, entre autres, à rééquilibrer les relations de pouvoir, à favoriser la flexibilité et l'adaptabilité, et à prévenir la stagnation des unités de travail. De plus, la confrontation entre différentes interprétations ou opinions d'une même situation permet de lutter contre les biais cognitifs qui menacent la prise de décision individuelle et collective. C'est ainsi que les théoriciens de la décision en petits groupes prétendent que le conflit étend le répertoire des jugements, favorise les idées neuves, conduit à un réexamen des objectifs, augmente la prise de risques calculés et favorise l'acceptation des décisions du groupe (Folger *et al.*, 1993). À l'inverse, les prises de décision en groupe, quand il y a peu de vives discussions, s'avèrent souvent médiocres.

Pour sa part, Putnam (1997) va plus loin en précisant sa conception fonctionnelle du conflit : ce dernier servirait à protéger les équipes et, finalement, les organisations ; contre la pensée groupale[3], dans ce sens, il serait nécessaire à la survie même de l'organisation. Selon Putnam, « le conflit n'est pas une rupture dans un système de collaboration orienté vers un but. Le conflit est central à ce qu'est une organisation » (1997, p. 148). À partir de ses recherches, l'auteur maintient que les discussions entourant le conflit servent de révélateurs des

2. Conférence prononcée en janvier 1925 devant le Bureau of Personnel Administration, à New York.

3. Le phénomène de pensée groupale (*groupthink*), défini pour la première fois par Janis, désigne l'adhésion de tous les membres d'un groupe à une même façon de voir les choses. Dans ce cas, l'évitement du conflit à tout prix devient l'objectif premier. L'analyse du fonctionnement des groupes qui préparèrent les décisions gouvernementales aux États-Unis à des moments critiques de leur histoire (Pearl Harbor, 1941, Baie des Cochons, 1961, Watergate, 1970, Challenger, 1986) a montré que la tendance consensuelle qui régnait alors avait biaisé les décisions prises (Janis, 1971, 1982 ; Turner et Pratkanis, 1997).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

problèmes et des perspectives propres à chacune des parties. Cette fonction ne s'exerce pas principalement par le moyen d'échanges explicites d'informations, mais émane de l'apprentissage implicite résultant de l'engagement dans une dispute. La confrontation sert également à gérer les différences d'opinions et les divergences récurrentes. Le conflit, parce qu'il maintient la diversité à l'intérieur des groupes, est un élément essentiel de la capacité d'adaptation et de développement de ces mêmes groupes.

De façon paradoxale, éviter le conflit peut conduire à l'émergence de conflits relationnels très difficiles à dénouer. Espérer vivre sans conflit, sans confrontation, sans discussion nerveuse constitue l'un des principaux écueils au dénouement des conflits.

Bref, si un minimum de consensus est toujours nécessaire pour travailler ensemble, l'excès d'homogénéité risque de porter atteinte à l'existence même de l'équipe. À ce sujet, Fisher (1997, p. 203) affirme que l'absence de conflits résulte généralement d'un mécanisme de suppression où les différences critiques qui pourraient requérir des discussions animées sont niées et où l'information qui pourrait susciter la controverse n'est pas diffusée. Et l'auteur ajoute que, de cette manière, les individus sont aussi seuls dans les faux consensus que dans la polarisation conflictuelle.

En dépit de toutes ces considérations, le discours[4] sur le conflit continue d'associer le conflit à quelque chose qui dérange, qui ne devrait pas surgir, dont il faut limiter les dégâts. En effet, comme le demandent Archier et Sérieyx (1986, p. 40), « combien de gestionnaires favorisent le courage de critiquer […] de leurs principaux collaborateurs et savent, par le type de relations qu'ils établissent avec eux, privilégier, dans l'échange, le langage de la vérité, en décourageant les attitudes et les discours de courtisans ? »

Et trop souvent nous évitons de discuter de nos différences, espérant que nous saurons trouver des moyens détournés d'y faire face adéquatement. Par exemple, nous espérons, secrètement, que notre

4. Par discours, nous entendons des façons de penser et de parler acceptées comme étant la norme. Le danger de ces discours est que la réalité qu'ils construisent finit par être vue comme naturelle ou allant de soi, donc non questionnable. Dès lors, cette conception de la réalité, parce qu'elle est tenue pour acquise, exerce une influence majeure à tous les niveaux (Donnellon et Kolb, 1997).

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

patron arrogant deviendra plus empathique ; déçus de constater que cela n'arrive pas, nous nous tournons vers nos collègues, désinvestissons de notre travail et commençons à regarder ailleurs.

Comme le remarque Tjosvold (1993, p. 3), notre habitude d'éviter le conflit, interrompue de manière cyclique par des crises et des drames, exacerbe nos dilemmes et renforce le cycle des conflits destructeurs. Plutôt que développer les habiletés et la confiance nécessaires pour confronter les nouvelles difficultés et les conflits qui émergent, nous nous sentons envahis, dépassés et nous nous résignons à l'idée que l'évitement, sous toutes ses formes, est la seule avenue possible.

Plusieurs auteurs, dont Baron (1997), Brown et Duguid (2001), Caudron (2000), Eisenhardt *et al.* (1997), Galtung (1996) et Weick (1995), soutiennent que les gestionnaires ne devraient pas tenter de résoudre certains conflits, mais qu'ils auraient avantage à les utiliser pour mettre en lumière les améliorations souhaitées. Dans cette perspective, les stratégies que Bodtker et Jameson (2001, p. 2) qualifient de « génératives » servent à provoquer le conflit pour obtenir un bénéfice à long terme plutôt que le supprimer, l'éviter ou le conserver latent.

Apprivoiser le conflit, c'est apprendre à se confronter plus sainement sur le plan des idées. Quand les conflits concernant la tâche, les processus ou les ressources sont abordés ouvertement et franchement et qu'ils sont discutés jusqu'à ce que des pistes de solution émergent, les groupes en sortent plus forts et l'organisation aussi (Alper *et al.*, 2000 ; Tjosvold et Poon, 1998). Plusieurs auteurs, à l'instar de Tjosvold (1993), proposent d'utiliser le conflit comme stratégie pour favoriser les débats contradictoires et approfondir la discussion. Selon Mitroff (1998, p. 141), dans la technique du raisonnement conflictuel, il s'agit d'élaborer systématiquement et délibérément deux visions totalement différentes d'une même situation problématique. Chaque perspective ne peut être comprise que dans le contexte de son rapport à la position adverse. La confrontation des implications propres à chacune des perspectives favorise une compréhension plus approfondie des enjeux en cause. Dans le même sens, Tjosvold et Tjosvold (1994) proposent d'intégrer des activités dites de plaidoirie dans les interventions de consolidation d'équipe.

Par contre, se confronter sainement implique une vigilance et une attention à l'autre de manière à lui permettre de sauver la face. Soutenir des points de vue différents sans hostilité, sans humilier, sans personnaliser est un facteur de richesse et une condition essentielle à l'innovation (Butler, 2000 ; Leonard et Straus, 1997). Souvent, les individus rudes et grossiers justifient leur comportement en disant

qu'ils sont honnêtes, qu'ils disent, eux, ce qu'ils pensent et qu'ils sont capables d'appeler un chat un chat. Ces comportements doivent être modifiés dans le sens d'une meilleure intégration des différences et d'un certain savoir-vivre organisationnel.

Les membres d'un groupe qui réussissent à passer à travers un conflit de manière pertinente améliorent leur capacité à travailler ensemble dans le futur (Jehn, 1995 ; Pelled *et al.*, 1999). Les équipes qui parviennent à vivre le conflit sans paralyser les interrelations deviennent capables d'accepter les éléments paradoxaux de leur fonctionnement. Ces équipes sont, par la suite, aptes à soutenir simultanément des opérations apparemment contradictoires, incompatibles et mutuellement exclusives. Comme on peut le constater, apprivoiser le conflit constitue une étape essentielle dans la prévention des conflits relationnels sans issue.

6.2. FORMALISER LES PRATIQUES DE GESTION

Paradoxalement, plus les processus impersonnels de gestion sont clairs et opérants, plus il est possible de tenir compte des personnes et de leurs caractéristiques individuelles. Bien des conflits relationnels voient le jour à la faveur de la confusion dans les pratiques de gestion. Définir clairement les priorités et les règles de fonctionnement permet d'éviter de nombreux conflits relationnels. Sous cet angle, il convient de clarifier les rôles et les responsabilités, de se donner des règles de décision et d'intervenir au bon niveau.

6.2.1. Clarifier les rôles et les responsabilités

De sérieux conflits apparaissent au sein d'équipes dont les frontières sont trop poreuses, c'est-à-dire des équipes où l'on observe un manque de différenciation entre les membres du groupe sur le plan des statuts. Les dérives du mouvement des relations humaines ont contribué à ce déni des fonctions d'autorité : « *nous sommes toutes des personnes, nous sommes tous sur le même pied, il n'y a pas de hiérarchie ici* ».

> *Par exemple, la situation d'un employé qui, lors de sa première promotion, devient le supérieur de ses collègues est très difficile à vivre. Comme le font plusieurs dans cette situation, il espère faciliter la transition en assurant aux ex-collègues que rien ne changera dans leur rapports interpersonnels, qu'il sera le même. Or, s'il parvient à tenir sa promesse, il sera incapable de remplir correctement son rôle.*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

L'expérience a prouvé qu'il est préférable, toutes les fois où cela est possible, de nommer un cadre à la tête d'un nouveau groupe, sans lien avec son groupe d'origine.

Un certain écart entre l'organigramme et les structures informelles effectives qui s'établissent grâce à l'interaction entre les personnes de l'organisation est inévitable et peut-être même souhaitable. Mais si cet écart devient trop important, les risques de conflit augmentent. Quand les structures formelles (rôles, postes, statuts, responsabilités) deviennent floues ou quand elles ne correspondent plus aux rapports effectifs entre les personnes, il se crée des zones de pouvoir parallèle et des procédures personnelles, partiales, arbitraires qui sont autant de foyers conflictuels (Bréard et Pastor, 2000). Les normes formelles n'ayant plus cours, les facteurs individuels prennent toute la place dans le fonctionnement de l'équipe. Dès lors, les différends se règlent ou s'exacerbent selon le degré d'affinité ou d'aversion entre les personnes.

Redéfinir les rôles et les responsabilités est un processus qui doit se faire régulièrement. Malheureusement, on espère trop souvent qu'une fois qu'on les aura mis par écrit, ils seront clairs, connus et acceptés de tous. On oublie qu'écrire la description des rôles et responsabilités ne pourra jamais faire disparaître la nécessité de discuter la manière dont ils s'exercent au quotidien. Ce n'est qu'après les avoir solidement discutés que l'on pourra les coucher sur papier… pour les rediscuter incessamment parce que la vie aura encore pris le dessus. Pour les amateurs d'horticulture, cette opération est comparable à celle du désherbage ; on ne peut faire l'opération une fois pour toutes. La flore propre au terrain finit toujours par resurgir.

Ce sont souvent des inconsistances entre les responsabilités, les lignes d'autorité et l'évaluation des résultats qui se trouvent à l'origine de problèmes organisationnels et de l'émergence de conflits relationnels importants. Parfois des conflits systémiques sont vus, à tort, comme des conflits de personnalité. Dans ce cas, le fait de suggérer aux collaborateurs d'améliorer leurs habiletés de communication interpersonnelle ne contribue guère à résoudre des conflits inscrits dans le fonctionnement organisationnel lui-même.

Par exemple, les directeurs de la production et ceux de l'ingénierie se trouvent souvent en concurrence parce qu'ils sont récompensés pour l'atteinte d'objectifs incompatibles. En effet, les responsables de la production sont incités à augmenter le volume de produits, tandis que les ingénieurs sont responsables de mettre en place des processus qui assurent des produits de haute qualité, ce qui fréquemment augmente le temps requis pour la production.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Le gestionnaire qui expose clairement ses attentes quant aux résultats et aux comportements favorise une saine compétition et des discussions vigoureuses. Par ailleurs, il réduit en même temps l'élaboration insidieuse de conflits relationnels destructeurs. L'impartialité est également de mise, car les pratiques et les comportements perçus comme étant du favoritisme ou un manque d'équité entre les collaborateurs favorisent l'émergence de conflits relationnels.

6.2.2. Se donner des règles de décision

Les équipes qui résistent à se donner des règles de fonctionnement et s'en remettent à la qualité de leurs rapports interpersonnels pour assurer la qualité de leurs décisions sont celles qui éprouvent le plus de difficultés à gérer leurs différends.

Établir et respecter des critères décisionnels contribuent à prévenir la mise en place de conflits destructeurs. Des règles et des processus clairs aident les membres d'un groupe à régler leurs divergences. Par contre, ces règles et procédures doivent être périodiquement revues et réaménagées pour être réellement utiles au fonctionnement quotidien. Comme pour les rôles et responsabilités, il est indispensable, dès lors, d'éviter de croire qu'il suffit que les règles et procédures soient écrites pour qu'elles soient effectives.

6.2.3. Intervenir au bon niveau

Quand un comportement problématique n'affecte qu'une ou deux personnes, il importe de régler ce problème directement avec les personnes concernées. En effet, des remarques faites devant toute l'équipe ne feraient qu'éveiller mécontentement et hostilité, et risqueraient d'accabler les autres membres de l'équipe, qui ne sont pas concernés.

À l'inverse, pour régler un problème ou instaurer un changement affectant toute l'équipe, rencontrer les personnes individuellement n'a nullement l'efficacité d'une intervention auprès de toute l'équipe. Les rencontres individuelles suscitent la méfiance, alimentent les rumeurs, créent du stress et favorisent l'individualisme. De plus, on se prive ainsi de la richesse des interactions engendrées par la discussion en équipe. Pour la même raison, il est préférable de gérer les plaintes d'un collaborateur à l'égard d'un collègue en faisant une rencontre à trois. Il convient donc d'intervenir au niveau où se pose la difficulté. Des remarques s'adressant à un ou deux individus leur sont communiquées privément et les problèmes d'équipe sont discutés en groupe.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

De manière générale, des pratiques de gestion simples, connues de tous, appliquées de manière cohérente, discutées et revues régulièrement pour s'assurer de leur pertinence contribuent grandement à prévenir la mise en place de conflits relationnels.

6.3. DONNER ET RECEVOIR DU FEEDBACK

L'échange de feedback concernant les habiletés relationnelles est un moyen très efficace de prévenir les conflits, et l'absence de feedback spécifique crée un terrain fertile à l'apparition de conflits inutiles. L'objectif premier du feedback est de donner aux personnes une occasion d'améliorer la connaissance de l'impact de leurs comportements et de leurs actions, dans le groupe et dans l'organisation. Il arrive souvent que des individus dont les comportements engendrent beaucoup de stress parmi leurs collègues ne soient pas informés de cet impact.

Pourtant, comme le proposent Briscoe et Hall (1999), le développement de carrière est étroitement associé à deux métacompétences clés : l'adaptabilité et la conscience de soi. L'adaptabilité désigne essentiellement la capacité d'anticiper les qualités requises pour vivre les changements à venir et celle de les acquérir. La conscience de soi comprend l'habileté à obtenir du feedback pertinent, à disposer d'autoperceptions justes et à modifier des éléments du concept de soi de manière à intégrer le feedback reçu.

À un autre niveau, l'absence de feedback significatif, que Morrison et Milliken (2000) qualifient de « silence organisationnel », est un phénomène collectif qui ne s'explique pas seulement par les réactions individuelles. Ainsi, dans une grande entreprise, certaines divisions peuvent être plus silencieuses que d'autres. Le climat de silence organisationnel repose sur deux croyances partagées par les collaborateurs : parler des problèmes dans une organisation n'a pas d'impact et affirmer ses opinions est dangereux. Parler ouvertement de ce qui ne va pas est donc à la fois futile et risqué.

Les sujets tabous couvrent une large gamme de thèmes incluant les processus de prise de décision, l'incompétence de certains gestionnaires, le manque d'équité sur le plan salarial, l'inefficacité de certaines procédures et la piètre performance organisationnelle. Dans maintes organisations, la plupart des collaborateurs connaissent très bien les conflits qui surviennent, ils sont parfaitement au courant des problèmes et des difficultés qui se posent dans l'organisation, mais ils

s'abstiennent d'en parler ouvertement à leur supérieur hiérarchique de peur de faire trop de vagues (Morrison et Milliken, 2000 ; Ryan *et al.*, 1996).

Selon ces auteurs, le silence organisationnel provient essentiellement de la peur du feedback critique de la part des gestionnaires et d'un ensemble de croyances implicites, bien ancrées chez ces mêmes gestionnaires. Morrison et Milliken (2000) soutiennent que « les gestionnaires, s'appuyant sur leurs observations des employés modèles et des comportements de soumission, font des inférences qui les conduisent à une fausse évaluation et à un faux consensus quant à l'affection qu'on leur porte ou au leadership qu'on leur reconnaît » (p. 14).

Parallèlement au silence organisationnel, l'observation et la recherche mettent en évidence le fait que, souvent, les gestionnaires ont tendance à donner un ersatz de feedback, qui serait plutôt une critique, seulement quand ils sont très dérangés, en colère et incapables de se contenir plus longtemps (Larson, 1984, 1986 ; Baron, 1988). Dans ce cas, le feedback donné ne respecte nullement les critères d'efficacité. Au contraire, comme le gestionnaire se trouve sous le coup de l'émotion, le feedback est émis sur un ton sarcastique ou colérique, auquel s'ajoutent parfois des menaces voilées ou des références indirectes à d'autres conséquences négatives. De tels feedback constituent souvent une variable importante des conflits relationnels, et cela, bien plus que la rareté des ressources ou la nature des systèmes de récompenses, si souvent évoquées comme source de conflits.

Le feedback critique a essentiellement pour objectif d'améliorer la qualité de la collaboration entre deux personnes. Il transmet soit une information bien documentée quant à l'impact d'un comportement, soit un écart entre la performance individuelle et les attentes organisationnelles. Pour ce faire, il doit être descriptif, spécifique, donné avec courtoisie et au moment propice. Il importe également de vérifier la compréhension qu'en a celui qui le reçoit (Cormier, 1995). Il ne doit pas servir d'exutoire à la colère. En aucun cas, il ne doit porter atteinte à l'intégrité ou à l'estime de soi. Précisons que la meilleure façon d'apprendre à donner du feedback de manière pertinente est de s'habituer à en recevoir soi-même sans devenir défensif. Tout feedback reçu est une mine d'informations relatives à l'impact de nos comportements sur autrui. Se comporter de manière à ce que les gens autour de nous s'abstiennent de nous donner du feedback, c'est se priver d'une information nécessaire à l'amélioration de nos rapports interpersonnels et à la prévention des conflits relationnels. Éviter d'en donner, c'est maintenir les autres dans l'ignorance de leur contribution réelle à l'équipe, au service, au département ou à l'organisation.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

6.4. METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE GESTION DES CONFLITS

Au cours des dernières années, nombre d'organisations ont introduit des programmes de gestion des conflits dans le but de prévenir et de résoudre les litiges en milieu de travail (Constantino et Merchant, 1996 ; Jameson, 1999 ; Noble, 2001). Ces initiatives ont le mérite de reconnaître l'existence des conflits et de faire preuve d'initiative pour les gérer. Toutefois, le danger qui guette ces démarches est celui d'une trop grande formalisation ; c'est-à-dire que plusieurs programmes de gestion des conflits, quoique très élaborés et impeccables sur papier, ne sont pas considérés comme accessibles et, par conséquent, ne sont pas suffisamment consultés par les personnes qui se trouvent aux prises avec un conflit relationnel bien réel. Parfois, l'ampleur du programme amène les cadres et les collaborateurs à le considérer comme un moyen de régler un conflit grave et très important. Pour être efficaces et pertinents, ces programmes doivent rester très simples, demeurer à la portée de tous et pouvoir s'inscrire au cœur même des activités quotidiennes. L'intégration réussie de ces programmes doit se faire pas à pas, en misant sur l'implication de tous. De plus, il est préférable qu'ils soient valorisés, mis en place et portés par un cadre supérieur crédible et influent, qui y croit vraiment.

Un programme de gestion des conflits doit comporter quatre objectifs fondamentaux qui restent à être opérationnalisés selon les caractéristiques de l'organisation :

- assurer des valeurs partagées ;
- mettre l'accent sur le futur et sur les ressources ;
- intégrer le développement personnel ;
- soutenir adéquatement les responsables.

6.4.1. ASSURER DES VALEURS PARTAGÉES

La gestion des conflits en milieu de travail repose sur une logique influencée par des valeurs, des normes et des croyances que nous rappelons dans les paragraphes qui suivent.

Le consensus autour des valeurs dans un groupe est en corrélation négative avec le nombre de conflits relationnels parmi les membres (Jehn, 1997a, p. 90). C'est-à-dire que, lorsque les membres d'un groupe s'entendent sur l'importance de certaines valeurs relatives au travail pour leur groupe, les conflits relationnels sont moindres. Par exemple, si les membres d'une équipe partagent certaines valeurs de

travail telles que l'innovation, le souci des autres, la flexibilité et l'autonomie, pour n'en nommer que quelques-unes, ils seront moins portés à s'en vouloir les uns les autres pour des raisons personnelles. De plus, promouvoir explicitement certaines valeurs et y adhérer constituent des critères de dépassement des tensions relationnelles. Par ailleurs, l'exigence de promouvoir des valeurs est vaine si l'adhésion à ces valeurs ne se traduit pas constamment dans des comportements. Dans le cas qui nous occupe, la prévention des conflits relationnels destructeurs, les valeurs reliées à l'authenticité comme la lucidité et le courage sont importantes à promouvoir. Sur le plan des conduites, cela signifie apprendre à se confronter sainement en respectant certaines règles de courtoisie, être vigilant à régler les différends mineurs et valoriser les différences individuelles.

La saine confrontation

Ainsi l'importance de la saine confrontation et de l'expression courtoise d'un point de vue divergent doit être réaffirmée régulièrement sous des formes diverses (Gérard, 1999 ; Mallin et Anderson, 2002). Nous soutenons, comme le fait Moscovici (1982), que le moyen le plus efficace d'introduire un changement de culture ou de valeurs est d'exprimer le même message simple sous des formes variées, de manière aléatoire, avec persévérance et constance.

Cette norme de la saine confrontation doit être intégrée par tout le personnel. Cependant, il serait préférable que les dirigeants et les cadres supérieurs l'adoptent en premier lieu. Il est en effet impossible de promouvoir une telle valeur si les membres de la haute direction n'y adhèrent pas. Mais, de manière générale, les cadres supérieurs sont relativement à l'aise avec cette norme. La principale difficulté se situe généralement au premier niveau de gestion, là où le besoin éprouvé par le cadre d'être aimé des personnes qui relèvent de lui l'emporte fréquemment sur la saine confrontation.

De même, les personnes se définissant comme « incapables de vivre un conflit », « opposées à toute forme de conflit », « aimant tout le monde » pourraient être encouragées à développer cette zone d'ombre. Certaines de ces personnes, prétendument incapables de vivre toute forme de conflit, jouent souvent un rôle actif, voire manipulateur dans l'émergence des conflits relationnels dans une équipe. En effet, sous leur image de douceur et sans que rien n'y paraisse, elles encouragent celui-ci à haïr celui-là, elles sèment le doute sur l'authenticité d'un troisième tout en terminant souvent leurs affirmations par « *… mais moi, je n'ai pas de problème avec elle* ». Ce qui peut facilement

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

être interprété, probablement à tort selon elles, de la manière suivante : « *Cette personne est vraiment insupportable, tu as parfaitement raison de ne plus vouloir travailler avec elle, mais moi, tu me connais, avec ma grande capacité de tolérance, je n'ai pas de problème avec elle* ».

Enfin, plusieurs personnes considèrent la plus banale contestation de leur point de vue comme un rejet de leur personne, une attaque personnelle. Ces personnes doivent être incitées et encouragées à examiner leur susceptibilité et à acquérir une certaine aisance face à la confrontation sur le plan des idées.

Pour tous, il s'agit d'être capable de présenter une idée, une opinion ou une perspective différente de manière directe et sans invalider les autres points de vue. Dans la saine confrontation, il n'y a ni attaque personnelle, ni insinuation, ni dévalorisation. La courtoisie, s'exprimant principalement à travers l'expression paraverbale, consiste à présenter ses opinions comme un aspect de la réalité, sans dogmatisme et sans invalider la position de l'autre.

Parallèlement à cette norme de confrontation courtoise, il convient d'adopter une norme de tolérance zéro à l'égard des comportements qui affectent négativement la qualité de vie au travail des collègues. À cet égard, il faut remarquer que certaines personnes de tous les niveaux hiérarchiques se permettent des comportements dérangeants, irrespectueux, plus ou moins acceptables et qui sont, néanmoins, tolérés. Plusieurs ouvrages, consacrés à l'interaction avec ces personnes dites difficiles (Cava, 1990 ; Glass, 1996 ; Houel, 1990 ; Jay, 2001 ; Lelord, 1999 ; Nazare-Aga, 1997 ; Pasini, 2000), offrent des moyens intéressants de les encadrer et de limiter les dégâts. Plutôt que de souhaiter, en vain, qu'elles changent, il serait plus utile de trouver des moyens efficaces de se protéger et de diminuer la portée de leur influence.

Ces individus devraient être confrontés par ceux qui subissent l'impact de leurs comportements négatifs et ils devraient être supervisés adéquatement par leur supérieur hiérarchique. Cette norme de saine confrontation implique que, pour une organisation qui s'engage dans un programme de gestion des conflits, deux autres normes deviennent effectives : régler les différends mineurs et valoriser les différences individuelles.

La vigilance à régler les différends mineurs

Très souvent les conflits proviennent de la négligence à régler les malentendus, les désaccords, les indélicatesses dès qu'ils surviennent. Quand une incompréhension surgit, il importe d'en discuter très ouvertement

pour, précisément, prévenir l'émergence d'un conflit sans issue. Seul le dialogue permet aux protagonistes d'établir une compréhension mutuelle du désaccord et, éventuellement, de trouver des moyens de travailler ensemble avec leurs différences. Cette étape est beaucoup plus facile à franchir avant que la relation ne devienne conflictuelle, alors qu'il n'y a pas encore trop d'émotion, d'exaspération ou de découragement. Mais c'est un réflexe à acquérir, car plusieurs adoptent le comportement inverse, se disant : « *ce n'est qu'un différend, ce n'est pas grave, ça ne vaut pas la peine d'en parler* » ; sans qu'ils s'en rendent compte, cette attitude diminue les échanges ou contribue à l'émission de messages vagues ou allusifs. La vigilance face aux différends mineurs amène le gestionnaire à offrir systématiquement son aide à toute personne qui se plaint d'une autre, soit pour qu'elle puisse contribuer de manière significative à trouver des issues à ce différend, soit pour mener une rencontre à trois.

La valorisation des différences individuelles

Il arrive régulièrement que quelqu'un, étant à la fois un peu manipulateur et incapable de tolérer le conflit, affirme : « *Dans le fond, on dit la même chose* », alors que ce n'est pas le cas. Les différences sont au cœur des conflits. Ce n'est pas seulement une question de sémantique, c'est beaucoup plus profond. Dans les situations sociales, les visions du réel ne sont pas données mais élaborées à travers l'interaction. Selon le point de vue, les valeurs, les intérêts, l'éducation, l'expérience antérieure, la position sociale, la même situation est définie différemment. Par exemple, il arrive que tout en étant une personne qui valorise les idées originales, les nouvelles approches, la créativité, la vision globale, vous ayez à travailler sur un projet avec quelqu'un qui aborde les nouvelles tâches de manière linéaire, détaillée, prudente et conservatrice. Ou encore vous interagissez avec vos collaborateurs selon une approche humaniste en les considérant d'abord comme des personnes, alors que votre associé apprécie les individus selon leur performance dans le dernier projet.

Se rendre compte de la diversité des valeurs et des choix, reconnaître que le cadre de référence des autres est aussi pertinent que le sien, accepter que les divers traits de personnalité et styles personnels de communication ont leurs forces et leurs limites est essentiel à la prévention et au dénouement des conflits relationnels.

On peut utiliser le même langage, les mêmes mots, mais, comme chaque être est unique, les mêmes mots peuvent prendre des significations différentes et avoir des impacts imprévisibles ; toute interaction

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

fait surgir ces différences. On ne peut assumer que les gens d'une même organisation comprennent le monde de la même manière. Les objets, les idées et les événements n'ont pas la même signification pour tous, même pas pour ceux que nous connaissons bien ou que nous côtoyons depuis un certain temps au travail.

Reconnaître l'importance de la variété et de la diversité des membres du groupe de travail constitue une avenue prometteuse pour la prévention des conflits malsains. Comme le remarque Farson (1997, p. 142), « les gens qu'Abraham Maslow a choisis pour son étude sur l'actualisation de soi, ces gens remarquables qui étaient parmi ceux qui avaient le mieux réussi socialement, n'étaient pas nécessairement gentils et heureux. Ils pouvaient être rudes, ennuyants, irritants et sans humour. Cependant les organisations ont absolument besoin de ces personnes. Souvent le défi des gestionnaires est de permettre à ces individus de survivre et de se développer dans l'environnement organisationnel. »

En somme, il s'agit de travailler à établir une culture organisationnelle marquée par l'ouverture et l'authenticité, où chacun est, d'une part, encouragé à exprimer ses opinions, ses doutes, ses inquiétudes, ses espoirs et, d'autre part, stimulé et rendu curieux de connaître l'autre dans sa différence.

6.4.2. Mettre l'accent sur le futur et sur les ressources

Selon Seligman (2002, p. 5), « les progrès majeurs en matière de prévention viennent principalement de l'adoption d'une perspective qui met l'accent sur le développement systématique de compétences plutôt que sur la correction de faiblesses ». De plus en plus d'auteurs[5] partagent ce point de vue (Berg et Dolan, 2002 ; Cooperrider et Whitney, 1999 ; O'Hanlon, 2000 ; Peacock, 1999 ; Turner *et al.* 2002 ; Vail,1996) et favorisent la recherche de solutions concrètes à partir des ressources personnelles plutôt que le diagnostic élaboré des problèmes et des limites personnelles.

Les conflits relationnels sont englués dans le souvenir des altercations et des indélicatesses passées. C'est pourquoi toute communication qui met l'accent sur l'avenir et les solutions est un outil très efficace pour la prévention des conflits inutiles et malsains. Si, dans les communications quotidiennes, les personnes sont constamment

5. L'ouvrage *Handbook of Positive Psychology*, dont Snyder et Lopez (2002) sont les directeurs, comporte 55 articles.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

invitées à se former une représentation d'un futur meilleur, cette tendance agira de manière préventive face à l'émergence de conflits. Comme l'a si bien dit Peacock (1999, p. 30), « il est possible d'aller directement dans le monde des solutions, dans le monde des ressources, sans nécessairement s'attarder à l'explication des problèmes ».

Toutefois, l'adoption de cette attitude proactive, qualifiée par Cooperrider et Whitney (1999) de « recherche appréciative », nécessite l'implication intelligente de tous les membres de l'organisation dans le changement de leur milieu de travail et de la qualité des communications y prévalant. Trop souvent, le personnel est infantilisé par l'encadrement. Faire appel à l'intelligence des personnes plutôt que ménager à tout prix leur susceptibilité constitue une base plus solide pour traverser les conflits de manière optimale.

Une autre exigence pour bâtir un futur meilleur est de miser sur l'interdépendance requise des différentes parties du système. Rendre ces interdépendances explicites soutient le passage d'une vision individualiste à une approche collective pour régler les problèmes. Envisagée selon une perspective systémique, la démarcation entre les gagnants et les perdants perd tout son sens puisque chacun participe à la cocréation des conditions futures pour tous. Selon Cooperrider et Whitney (1999, p. 4), « le nombre croissant d'histoires de réussites dans ce sens commence à attirer l'attention ». Il en va de même au Québec où de plus en plus d'organisations prennent le virage de l'interdépendance.

Ainsi que le proposent Turner *et al.* (2002), le milieu du travail doit devenir un environnement qui permet aux personnes de développer leurs ressources, de donner un sens à leur travail et de poursuivre la recherche d'un certain bien-être social, émotionnel et psychologique.

Une telle vision du futur s'oppose à la morosité qui caractérise plusieurs environnements de travail où les individus, écrasés par le nombre et l'ampleur des problèmes à régler, sombrent dans un sentiment d'impuissance paralysant. À l'opposé, la pratique de la recherche appréciative met l'accent sur la découverte, le rêve, l'imagination plutôt que sur la critique et le diagnostic des problèmes.

L'habileté à gérer efficacement les conflits devrait être évaluée sur une base régulière. Cette évaluation devrait servir de canevas de base à l'atteinte de nouveaux objectifs de développement. Enfin, les personnes possédant des aptitudes particulières pour intervenir efficacement dans les situations conflictuelles pourraient être mises à contribution de manière systématique dans leur milieu de travail.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

6.4.3. Intégrer le développement personnel

Pour intégrer le développement personnel à la prévention des conflits, il faut voir le conflit comme une occasion d'apprentissage. Ainsi que le mentionnent Argyris et Schön (2002), Dixon (1998), McClure (1999) et Vail (1996), l'apprentissage comme mode d'être correspond à une mentalité particulière : c'est une façon-d'être-au-monde. Plus qu'une habileté, l'apprentissage comme mode d'être est une attitude face à l'expérience, une manière d'encadrer ou d'interpréter toute expérience comme une occasion de développement personnel. Dans le contexte du conflit, le développement personnel vise, entre autres, mais de façon importante, l'intégration des oppositions et l'élargissement de la connaissance de son impact sur autrui.

Le conflit se bâtissant sur le clivage entre le bien et le mal, le dénouement des relations conflictuelles ne peut advenir à moins que les protagonistes ne réintègrent ces oppositions à l'intérieur d'eux-mêmes. C'est pourquoi il est si important de comprendre comment tout humain est à la fois amour et haine, violence et tendresse, pour être capable d'accepter la possibilité que l'égoïsme, l'esprit de vengeance et l'agressivité puissent nous habiter. Si je reconnais comme miens ces sentiments qui sont à l'opposé de ce que je voudrais être, je risque moins de nuire. Celui qui affirme : « *Moi j'aime tout le monde, je n'éprouve jamais d'agressivité* » s'expose à être hostile sans le savoir, à ne pas maîtriser la violence qui l'habite. Avec Singer (2001, p. 18), rappelons que « seul celui qui a osé voir que l'enfer est en lui y découvrira le ciel enfoui. C'est le travail sur l'ombre, la traversée de la nuit qui permettent la montée de l'aube. »

Nous investissons, sur le plan émotif, dans un conflit relationnel, en partie parce que notre adversaire représente un aspect de nous-mêmes avec lequel nous sommes mal à l'aise. Nos adversaires agissent sur les côtés sombres de notre être. « Le lien essentiel avec l'adversaire est qu'il se conduit d'une manière que nous ne pouvons pas ou ne voulons pas nous permettre. Les adversaires deviennent ainsi une projection de nos propres doutes au sujet d'aspects de nous-mêmes » (Block, 1987, p. 152). Notre désir est, ainsi, de convertir notre adversaire ou de le détruire, croyant à tort que, ce faisant, les aspects dérangeants de nous-mêmes seront en même temps éliminés. Cette victoire sur notre adversaire représente l'espoir illusoire que nous deviendrons ainsi plus forts.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Selon Tjosvold (1993, p. 4), « les conflits relationnels dans lesquels se retrouvent gestionnaires et collaborateurs leur fournissent également des informations sur l'impact de leur style personnel de communication, mettant à jour les compétences qu'ils doivent acquérir ».

Le conflit est un signal que l'équilibre antérieur est en train de basculer. Le conflit est donc, pour chacune des personnes concernées, « l'occasion d'un dépassement, ou du passage d'un niveau de conscience ou d'attitude vers un niveau plus élevé, plus intégré » (Bréard et Pastor, 2000, p. 13). Souvent, les personnes en conflit disent avec désarroi : « *C'est la première fois que je me retrouve dans une telle situation.* » Cette exception n'est pas nécessairement une preuve de plus que c'est vraiment l'autre qui est coupable ; c'est peut-être un indice que vous êtes prêt à profiter grandement d'une occasion d'apprentissage.

Le développement personnel porte essentiellement sur les aspects subjectifs de l'expérience individuelle. Il désigne le mouvement vers une plus grande complexité et une meilleure harmonisation des données personnelles (talents, ressources, rêves, désirs) et des exigences de la réalité. Ce changement correspond à une élévation du niveau de conscience, à un dépassement.

Comme le rapporte Jung (1979, p. 31) à propos du développement de ses patients,

> […] quelque intérêt plus élevé et plus vaste faisait son apparition à l'horizon et cet élargissement ôtait au problème de son caractère oppressant. Il n'était pas résolu en lui-même de façon logique, mais il pâlissait devant une direction vitale nouvelle et plus forte. Il n'était pas refoulé ou rendu inconscient, mais il apparaissait simplement dans une lumière différente et, ainsi, devenait également différent. Ce qui, à un stade inférieur, avait donné lieu aux conflits les plus âpres et à des explosions paniques de l'affectivité, apparaissait maintenant, considéré d'un niveau supérieur de la personnalité, comme un orage dans la vallée contemplé du sommet d'une montagne. L'orage n'est nullement dépouillé de sa réalité, mais on est désormais au-dessus et non plus dedans.

En somme, quand nous acceptons de faire face au côté sombre de notre participation dans le conflit, nous nous engageons dans une expérience de développement personnel, dans un élargissement de la conscience de soi, dans une plus grande valorisation des différences individuelles.

6.4.4. Soutenir adéquatement les responsables

Une pratique de saine gestion des conflits dans une organisation relève d'abord et avant tout de la haute direction. Si le directeur général lui-même évite le conflit à tout prix, il influence la culture dans les autres directions. De même, dans les grandes organisations, les vice-présidents donnent le ton quant à l'attitude face aux conflits dans chacun de leur secteur. Il revient, en effet, aux cadres supérieurs d'offrir un soutien de qualité quant à la gestion des conflits.

Pour soutenir les responsables, tous les cadres doivent être formés, accompagnés et appuyés dans la gestion des conflits dans leur équipe, avec leurs pairs ou avec leur supérieur hiérarchique.

La formation implique, dans un premier temps, la maîtrise conceptuelle pour tous des rudiments de la gestion des conflits. Par la suite, il s'agit de mettre en pratique les connaissances acquises, car régler des conflits en théorie semble toujours facile. Précisons d'abord qu'apprendre comment gérer des conflits et participer au dénouement des conflits relationnels est trop exigeant pour être accompli seul ; un dispositif qui utilise le groupe convient mieux à ce type d'apprentissage. À cet égard, les groupes de codéveloppement, préconisés par Payette et Champagne (1997), peuvent être un outil fort efficace. Par ailleurs, l'accompagnement structuré[6] est également à ajouter au répertoire des méthodes de prévention et de dénouement des conflits inutiles. L'activité d'accompagnement structuré vise à améliorer les habiletés de gestion des conflits et à diminuer l'impact des conséquences négatives associées au conflit (Noble, 2001).

L'accompagnement structuré est un instrument de développement et de formation qui doit amener la personne à acquérir :

- la connaissance de son propre style de gestion des conflits et de celles de ses réactions qui peuvent être contreproductives ;
- des habiletés de communication pour intervenir dans les conflits ;
- des façons de définir ses attentes et celles des autres au regard de l'objet du conflit ;
- des habiletés pour dénouer un conflit de manière efficace ;

6. *Coaching.*

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

- l'habileté et la confiance nécessaires pour avoir recours à un certain nombre d'options ;
- des solutions de rechange aux réactions et comportement habituels et stéréotypés.

Toutes les activités de consolidation d'équipe constituent aussi un antidote précieux à la mise en place insidieuse de conflits relationnels très difficiles à dénouer.

Enfin, soulignons que gérer des conflits interpersonnels doit être vu comme normal, comme une composante de la tâche quotidienne. Aussi tout gestionnaire doit-il concevoir l'activité de gestion des conflits non pas comme une épreuve qui vient perturber ses activités, mais comme une occasion de développement de son équipe, de ses membres et de lui-même.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

BIBLIOGRAPHIE

AKIN, G. et I. PALMER (2000). « Putting metaphors to work for change in organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 38, nº 3, p. 67-79.

ALPER, S., D. TJOSVOLD et K.S. LAW (2000). « Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams », *Personal Psychology*, vol. 53, nº 3, p. 625-652.

AQUINO, K. et M. BRADFIELD (2002). « Perceived victimization in the workplace : The role of situational factors and victim characteristics », *Organization Science*, vol. 11, nº 3, p. 525-537.

ARCHIER, G. et H. SÉRIEYX (1986). *Pilotes du 3e type*, Paris, Seuil.

ARGYRIS, C. (2002). « De l'influence des obstacles interpersonnels dans la prise de décision », dans C. Morel (dir.) *La prise de décision*, Harvard Business Review/ Éditions d'Organisation, p. 71-113, 1966.

ARGYRIS, C. (1994). « Good communication that blocks communication », *Harvard Business Review*, vol. 72, nº 4, p. 77-85.

ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses : Facilitating Organizational Learning*, Boston, MA, Allyn et Bacon/Prentice-Hall.

ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN (1996). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique,* traduit de l'anglais par M. Aussanaire et P. Garcia-Melgares, Bruxelles, De Boeck Université, 1996.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ATWOOD, M. et N. BEER (1988). « Development of a learning organization : Reflections on a personal and organizational workshop in a district health authority », *Management Education and Development*, vol. 19, n° 3, p. 201-214.

BARON, R.A. (1997). « Positive effects of conflict : Insights from social cognition », dans C. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 177-191.

BARON, R.A. (1988). « Negative effects of destructive criticism : Impact on conflict, self-efficacy, and task performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, n° 2, p. 199-207.

BARON, R.A. (1984). « Reducing organizational conflict : An incompatible response approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 272-279.

BARRETT, F.J. et D.L. COOPERRIDER (2001). « Generative metaphor intervention : A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception » , dans D.L. Cooperrider *et al.* (dir.), *Appreciative Inquiry : An Emerging Direction for Organization Development*, Champaign, IL, Stipes Publishing.

BATESON, G. (1984). *La nature et la pensée,* traduction française, Paris, Seuil, 1979.

BATESON, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, tome 2, traduction française, Paris, Seuil, 1972.

BENASAYAG, M., H. AKDAG et C. SECROUN (1997). *Peut-on penser le monde ? Hasard et incertitude*, Paris, Éditions du Félin.

BENDER, P.U. et R.A. TRACZ (2001). *Secrets of Face-to-Face Communication,* Toronto, ON, Stoddart.

BERG, I.K. et Y. DOLAN (2002*). Récits de solutions, recueil d'histoires qui donnent espoir*, traduction française par M. DuRanquet, Québec, Edisem, 2001.

BLAKE, R.R. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Houston, TX, Gulf Publishing.

BLAKE, R.R. et J.S. MOUTON (1964). *The Managerial Grid*, Houston, TX, Gulf Publishing.

BLOCK, P. (1987). *The Empowered Manager : Positive Political Skills at Work*, New York, John Wiley and Sons.

BODTKER, A.M. et J. KATZ JAMESON (2001). « Emotion in conflict formation and its transformation : Application to organizational conflict management », *International Journal of Conflict Management*, vol. 12, n° 3, p. 259-275.

BORISOFF, D. et D.A. VICTOR (1998). *Conflict Management : A Communication Skills Approach* (2e édition), Needham Heights, MA, Allyn & Bacon.

BOURASSA, B., F. SERRE et D. ROSS (1999). *Apprendre de son expérience*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

BRÉARD, R. et P. PASTOR (2000). *Gestion des conflits*, Paris, Liaisons.

BRISCOE, J.P. et D.T. HALL (1999). « Grooming and picking leaders using competency frameworks : Do they work ? An alternative approach and new guidelines for practice », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, p. 37-54.

BROWN, S.J. et P. DUGUID (2001). « Creativity versus structure : A useful tension », *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n° 4, p. 93-94.

BUBER, M. (1959). *La vie en dialogue*, traduit par Jean Loewenson-Lavi, Paris, Éditions Aubier-Montaigne, 1923-1958.

BUTLER, J.K. Jr. (2000) « Of mice and managers : Shocks and cheese in the organization maze », *Organization Development Journal*, vol. 18, n° 2, p. 25-36.

CAMERON, K.S. (1986). « Effectiveness as paradox : Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness », *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 539-554.

CARRIÈRE, A. (1992). « La médiation interpersonnelle », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 8, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 397-424.

CAUDRON, S. (2000). « Keeping team conflict alive », *Public Management*, vol. 82, n° 2, p. 5-9.

CAVA, R. (1990). *Savoir traiter avec les gens impossibles*. Montréal, Éditions Quebecor.

CHALVIN, D. et F. EYSSETTE (1990). *Comment sortir des petits conflits dans le travail,* Paris, Dunod.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CLOKE, K. et J. GOLDSMITH (2000a). *Resolving Personal and Organizational Conflict : Stories of Transformation and Forgiveness*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

CLOKE, K. et J. GOLDSMITH (2000b). *Resolving Conflicts at Work : A Complete Guide for Everyone on the Job*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

COOPERRIDER, D.L. et D. WHITNEY (1999). *Appreciative Inquiry*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Communications.

CORMIER, S. (1995). *La communication et la gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

COSER, L.A. (1965). « Les fonctions des conflits sociaux », traduction française par A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, p. 493-497, 1959.

COSIER, R. et G. ROSE (1977). « Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 19, nº 2, p. 378-391.

COSTANTINO, C.A. et C.S. MERCHANT (1996). *Designing Conflict Management Systems*, San Fransisco, CA, Jossey-Bass.

CROZIER, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel,* Paris, InterÉditions.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

CRUM,T.F. (1987). *The Magic of Conflict : Transforming a Life of Work into a Work of Art*, New York, Simon & Schuster.

D'ANSEMBOURG, T. (2001). *Cessez d'être gentil soyez vrai !* Montréal, Éditions de l'Homme.

DAUDELIN, M.W. (1996). « Learning from experience through reflection », *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº 3, p. 36-49.

DAVIS, A. S., S. J. MARANVILLE et K. OBLOI (1997). « The paradoxical process of organizational transformation : Propositions and a case study », *Research in Organizational Change and Development*, vol. 10, nº 2, p. 275-314.

DE DREU, C.K.W. (1997). « Productive conflict : The importance of conflict management and conflict issue », dans C. K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 9-22.

DE DREU, C.K.W. et A.E.M. VAN VIANEN (2001). « Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, nº 3, p. 309-328.

DE JONG, P. et I. KIM BERG (1998). *Interviewing for Solutions*, Pacific Grove, CA, Brooks/Cole.

DE LA ROCHEFORDIÈRE, Y. (1990). *Du conflit au dialogue : tous gagnants,* Paris, Éditions d'Organisation.

DE SHAZER, S. (1988). *Clues : Investigating Solutions in Brief Therapy*, New York, Penguin.

DEUSTCH, M. (1990). « Sixty years of conflict », *International Journal of Conflict Management*, vol. 1, nº 3, p. 237-263.

DEUSTCH, M. (1973). *The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes*, New Haven, Yale University Press.

DIONNE, P. et G. OUELLET (1990). *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Boucherville, Gaëtan Morin.

DIXON, N.M. (1998). *Dialogue at Work : Making Talk Developmental for People and Organizations*, London, Lemos and Crane.

DONNELLON, A. et D.M. KOLB (1997). « Constructive for whom ? The fate of diversity disputes in organizations », dans C. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 147-160.

DONOHUE, W.A. (2001). « Resolving relational paradox : The language of conflict in relationship », dans W.F. Eadie et P.E. Nelson (dir.), *The Language of Conflict and Resolution*, Thousand Oaks, Sage, p. 21-46.

DYER, B. et M.X. SONG (1998). « Innovation strategy and sanctioned conflict : A new edge in innovation ? », *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, nº 6, p. 505-519.

EISENHARDT, K.M. (2000). « Paradox, spirals, ambivalence : The new language of change and pluralism », *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 4, p. 703-705.

EISENHARDT, K.M., J.L. KAHWAJY et L.J. BOURGEOIS III (1997). « How management teams can have a good fight », *Harvard Business Review*, vol. 75, nº 4, p. 77-85.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ELANGOVAN, A.R. (1998). « Managerial intervention in organizational disputes : Testing a prescriptive model strategy selection », *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, nº 4, p. 301-335.

ELANGOVAN, A.R. (1995). « Managerial third-party dispute intervention : A prescriptive model of strategy selection », *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, p. 800-830.

ELKAÏM, M. (2001). « Thérapie systémique, prédictibilité et hasard, de la loi à l'événement », dans I. Prigogine (dir.), *L'homme devant l'incertain*, Paris, Odile Jacob, p. 223-235.

ELKAÏM, M. (1997). *Formations et pratiques en thérapie familiale* (2e édition), Paris, ESF, 1985.

ELKAÏM, M. (1995) « Description d'une évolution » dans M. Elkaïm (dir.), *Panorama des thérapies familiales*, Paris, Seuil, p. 587-612.

ELKAÏM, M. (1989). *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Paris, Seuil.

ENRIQUEZ, E. (1992). *L'organisation en analyse*, Paris, Presses universitaires de France.

EOYANG, G.H. (1997). *Coping with Chaos : Seven Simple Tools*, Cheyenne, WY, Lagumo.

FARSON, R. (1997). *Managing by the Absurd*, New York, Touchstone, 1996.

FERNBERG, P.M. (1999). « Pulling together can resolve confict », *Organizational Hazards*, vol. 61, nº 3, p. 65-67.

FISHER, R.J. (1997). « Third party consultation as the controlled stimulation of conflict », dans C. K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 192-207.

FISHER, R., E. KOPELMAN et A.K. SCHNEIDER (1996). *Beyond Machiavelli : Tools for Coping with Conflict*, New York, Penguin.

FISHER, R. et W. URY (1982). *Comment réussir une négociation*, traduction française par Léon Brahem, Paris, Seuil, 1981.

FLAHERTY, J. (1999). *Coaching : Evoking Excellence in Others*, Woburn MA, Butterworth-Heinemann.

FOLGER, J.P. et M.S. POOLE (1984). *Working through Conflict : A Communication Perspective*, Glenview, IL, Scott, Foresman.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

FOLGER, J.P., M.S. POOLE et R.K. STUTMAN (1993). *Working Through Conflict : A Communication Perspective*, New York, Harper Collins.

FOLLETT, M. (2002). *Diriger au-delà du conflit*, six conférences traduites en français et précédées de *Mary Parker Follett, pionnière du management* par Marc Mousli, Paris, Éditions Village mondial, 1925/1933.

FORTIN, B. (2002). « Les émotions et la santé », *Psychologie Québec*, janvier, p. 25-28.

FOUCHER, R. et K.W. THOMAS (1991). « La gestion des conflits », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 6, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 75-170.

FOURNIER, J.-Y. (2000). *Désamorcer les conflits relationnels*, Paris, Éditions d'Organisation.

FRENCH, J. et B. RAVEN (1965). « Les bases du pouvoir social », traduction française par A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod, p. 493-497, 1959.

GABRIEL, Y. (1998a). « Psychoanalytic contribution to the study of the emotional life of organizations », *Administration & Society*, vol. 30, n° 3, p. 291-314.

GABRIEL, Y. (1998b). « An introduction to the social psychology of insults in organizations », *Human Relations*, vol. 51, n° 11, p. 1329-1354.

GALTUNG, J. (1996). *Peace by Peaceful Means : Peace and Conflict, Development and Civilization,* Thousand Oaks, CA, Sage.

GENDRON, P.J. et C. FAUCHER (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching : comment devenir un meilleur gestionnaire*, Montréal, Éditions de l'Homme.

GENELOT, D. (1992). *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris, INSEP éditions.

GENTRY, W.D. (1999). *Anger Free : Ten Basic Steps to Managing your Anger*, New York, HarperCollins.

GÉRARD, R.V. (1999). *L'art de discuter sans se disputer*. Montréal, Éditions de l'Homme.

GHERARDI, S. (1999). « Learning as problem-driven or learning in the face of mystery ? », *Organization Studies*, vol. 20, n° 1, p. 101-123.

GIBB, J. (1961). « Defensive communication », *Journal of Communication*, vol. 11, nº 2, p. 141-148.

GLASS, L. (1996). *Ces gens qui vous empoisonnent l'existence*, Montréal, Éditions de l'Homme.

GOLEMAN, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*, traduit par Daniel Laroche, Paris, Lafont, 1995.

HALL, F.S. (1991). « Dysfunctional Managers : The next human resource challenge » *Organizational Dynamics*, vol. 20, nº 2, p. 48-57.

HENGEN, W.K. (1998). « Managing moments of truth », *Management Review*, vol. 87, nº 8, p. 56-60.

HEYMAN, R. (1994). *Why don't you say that in the first place ? How to be understood at work*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

HIRSCHHORN, L. (1997). *Reworking Authority : Leading and Following in the Postmodern Organization*, Cambridge, MA, MIT Press.

HOFFMAN, L. (1981). *Foundations of Family Therapy : A Conceptual Framework for Systems Change*, New York, Basic Books.

HOPKINS, B. (1996). « Transforming tales : Exploring conflict through stories and storytelling », dans M. Lieberman (dir.), *Arts Approaches to Conflict*, London, Jessica Kingsley, p. 275-295.

HOUEL, A. (1990). *Comment faire face aux gens difficiles dans vos relations quotidiennes,* Saint-Jean-de-Braye, Dangles.

IRVINE, L. (1998). « Conflicts of interest », *The British Journal of Administrative Management*, mars-avril, p. 8-10.

ISAACS, W. (1999). *Dialogue : The Art of Thinking Together*, New York, Doubleday.

JAMESON, J.K. (1999). « Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict : Developing the framework », *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, nº 3, p. 268-294.

JANIS, I.L. (1982). *Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin.

JANIS, I.L. (1971). *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.

JAY, R. (2001). *Travailler avec des personnes difficiles*, Paris, Éditions du Village mondial.

JEHN, K.A. (2000). « Benefits and detriments of workplace conflict », *Public Manager*, vol. 29, n° 2, p. 24-26.

JEHN, K.A. (1997a). « Affective and cognitive conflict in work groups : Increasing performance through value-based intragroup conflict », dans C.K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 87-100.

JEHN, K.A. (1997b). « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 3, p. 530-557.

JEHN, K.A. (1995). « A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 2, p. 256-282.

JEHN, K.A. et J.A. CHATMAN (2000). « The influence of proportional and perceptual composition of conflict on team performance », *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, n° 1, p. 56-73.

JEHN, K.A. et E.A. MANNIX (2001). « The dynamic nature of conflict : A longitudinal study of intragroup conflict and group performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 238-251.

JEHN, K.A., G. NORTHCRAFT et M. NEALE (1999). « Why differences make a difference : A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 741-763.

JONES, T.S. (2001). « Emotional communication in conflict », dans W.F. Eadie et P.E. Nelson (dir.), *The Language of Conflict and Resolution*, Thousand Oaks, Sage, p. 81-104.

JUNG, C.G. (1979). *Commentaire sur le mystère de la fleur d'or*, traduit de l'allemand par Étienne Perrot, Paris, Albin Michel, 1971.

KABANOFF, B. (1991). « Equity, equality, power, and conflict », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 416-441.

KAYE, K. (1994). *WorkPlace Wars and how to End Them : Turning Personal Conflicts into Productive Team Work*, New York, Amacon.

KEGAN, R. et L.L. LAHEY (2001). *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

KENNEDY-MOORE, E. et J.C. WATSON (1999). *Expressing Emotions : Myths, Realities, and Therapeutic Strategies*, New York, Basic Books.

KETS DE VRIES, M.F.R. (1999). « High-performance teams : Lessons from the Pygmies », *Organizational Dynamics*, p. 66-76.

KETS DE VRIES, M.F.R. et K. BALAZS (1998). « Beyond the quick fix : The psychodynamics of organizational transformation and change », *European Management Journal*, vol. 16, nº 5, p. 611-622.

KHEEL, T.W. (1999). *The Keys to Conflict Resolution : Proven Methods of Settlings Disputes Voluntarily*, New York, FWEW.

KIM, M.-S. et T. LEUNG (2000). « A multicultural view of conflict management styles : Review and critical synthesis », *Communication Yearbook*, vol. 23, p. 227-269.

KOTLER, J. (1994). *Beyond Blame : A New Way of Resolving Conflicts in Relationships*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

KRUSE, A. (1995). « Third-party roles in conflict management », *Training & Development*, vol. 49, nº 5, p. 1-6.

KUHN, T. et M.S. POOLE (2000). « Do conflict management styles affect group decision making ? Evidence from a longitudinal field study », *Human Communication Research*, vol. 26, nº 4, p. 558-590.

KWAHK, K.-Y. et Y.-G. KIM (1998). « A cognitive model-based approach for organizational conflict resolution », *International Journal of Information Management*, vol. 18, nº 6, p. 443-456.

LANDRY, Simone (1991). « L'exercice du pouvoir par les femmes : une analyse psychosociologique », dans Conseil du statut de la femme, *Actes du Colloque « L'égalité : les moyens pour y arriver »*, p. 40-49, Québec, Publications du Québec.

LARSON, J.R. (1986). « Supervisor's performance feedback to subordinates : The impact of subordinate performance valence and outcome dependence », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 37, nº 4, p. 391-408.

LARSON, J.R. Jr. (1984). « The performance feedback process : A preliminary model », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, nº 2, p. 113-141.

LAYOLE, G. (1984). *Dénouer les conflits professionnels, l'intervention paradoxale,* Paris, Éditions d'Organisation.

LELORD, F. et C. ANDRÉ (2001). *La force des émotions*, Paris, Odile Jacob.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

LELORD, F. et C. ANDRÉ (1999). « Gérer les personnalités difficiles », dans J.-J. Bourque et F. Lelord, *L'âme de l'organisation,* Montréal, Québec/Amérique, p. 27-52.

LE MOIGNE, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.

LEONARD, D. et S. STRAUS (1997). « Putting your company's whole brain to work », *Harvard Business Review,* vol. 75, nº 4, p. 110-120.

LERNER GOLDHOR, H. (1985). *The Dance of Anger*, New York, Harper and Row.

LEVY, D. (1994). « Chaos theory and strategy : Theory, application, and managerial implications », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 167-178.

LEWIS, M.W. (2000). « Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 4, p. 760-778.

LEWIS, W.M. et G.E. DEHLER (2000). « Learning through paradox : A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity », *Journal of Management Education*, vol. 24, nº 6, p. 708-725.

MALLIN, I. et K.V. ANDERSON (2002). « Inviting constructive argument », *Argument and Advocacy*, vol. 36, nº 3, p. 120-133.

MASTENBROEK, W.F.G. (1987). *Conflict Management and Organizational Development*, New York, John Wiley.

MCCLURE, L. (1999). « A new requirement can be an opportunity », *The Human Resources Professional*, vol. 12, nº 6, p. 16-18.

MÉRINEAU, L.P. (1999). « *Le dialogue : étude exploratoire des facteurs inhibants et facilitants* », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, Université du Québec à Montréal.

MIERMONT, J. (2000). *Les ruses de l'esprit ou les arcanes de la complexité*, Paris, L'Harmattan.

MITROFF, I. (1998). *Smart Thinking for Crazy Times : The Art of Solving the Right Problems*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

MOORE, C. (1996). *The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation*, traduction française de S. Chevrier-Vouvé et M. Audet, Presses de l'Université Laval/ Eska, Paris, 1986.

MORRISON, W.E. et F.J. MILLIKEN (2000). « Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 706-725.

MOSCOVICI, S. (1982). *L'influence des minorités actives* (2e édition), traduit de l'anglais par A. Rivière, Paris, Presses universitaires de France, 1976.

MUCCHIELLI, A., J.-A. CORBALAN et V. FERNANDEZ (1998). *Théorie des processus de la communication*, Paris, Armand Colin.

NAZARE-AGA, I. (1997). *Les manipulateurs sont parmi nous*, Montréal, Éditions de l'Homme,

NOBLE, C. (2001). « Resolving co-worker disputes through coaching conflict management », *Canadian HR Reporter*, vol. 14, n° 16, p. 18-20.

O'HANLON, B. (2000). *Do One Thing Different*, New York, First Quill.

ONNIS, L. (1995) « Un modèle de thérapie familiale inspiré d'une optique de la complexité », dans M. Elkaïm (dir.), *Panorama des thérapies familiales*, Paris, Seuil, p. 577-585.

ORGOGOZO, I. (1988). *Les paradoxes de la communication*, Paris, Éditions d'Organisation.

PANZNER, M.J. (1998). « Asking the right question », *Business Credit*, vol. 100, n° 10, p. 23-26.

PASCALE, R. (1990). *Managing on the Edge : How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*, New York, Simon & Schuster.

PASINI, W. (2000). *Les casse-pieds*, traduction française par J. Henry, Paris, Odile Jacob, 1998.

PATTERSON, K., J. GRENNY, R. MCMILLAN et A. SWITZLER (2002). *Crucial Conversations : Tools for Talking when Stakes Are High*, New York, McGraw-Hill.

PAYETTE, A. et C. CHAMPAGNE (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

PEACOCK, F. (1999). *Arrosez les fleurs, pas les mauvaises herbes*, Montréal, Éditions de l'Homme.

PELLED, L., K.M. EISENHARDT et K.R. XIN (1999). « Exploring the black box : An analysis of work group diversity, conflict, and performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nº 1, p. 1-28.

PENNEBAKER, J.W. (1997). *Opening up : The Healing Power of Expressing Emotions*, New York, Guilford.

PETERSON, M. (2002). « Constructive conflict », *Association Management*, vol. 54, nº 8, p. 120-128.

PINKLEY, R.L. (1990). « Dimensions of conflict frame : Disputant interpretations of conflict », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, nº 2, p. 117-126.

PINKLEY, R.L., M.A. NEALE, J. BRITTAIN et G.B. NORTHCRAFT (1995). « Managerial third-party dispute intervention : An inductive analysis of intervenor strategy selection », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, nº 3, p. 386-402.

PINKLEY, R.L. et G.B. NORTHCRAFT (1994). « Conflict frames of reference : Implications for dispute processes and outcomes, *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, p. 193-205.

PRIGOGINE, I. (dir.) (2001). *L'homme devant l'incertain*, Paris, Odile Jacob.

PRONIN, E., J. KRUGER, K. SAVITSKY et L. ROSS (2001). « You don't know me, but I know you : The illusion of asymmetric insight », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, nº 4, p. 639-656.

PUTNAM, L. (1997). « Productive conflict : Negotiation as implicit coordination », dans C. K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 147-160.

PUTNAM, L. (1994). « Challenging assumptions of traditional approaches to mediation », *Negotiation Journal*, vol. 10, nº 4, p. 339-347.

RAHIM, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organization* (3e édition), Westport, CT, Quorum Books.

RAHIM, M.A. (2000). « Empirical studies on managing conflict », *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, nº 1, p. 5-6.

RAHIM, M.A., D. ANTONIONI et C. PSENICKA (2001). « A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance », *International Journal of Conflict Management*, vol. 12, nº 3, p. 191-211.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

RAY, R. (2001). *Travailler avec des personnes difficiles,* Paris, Éditions du Village mondial.

REBOUL, A. et J. MOESCLER (1998). *La pragmatique aujourd'hui, une nouvelle science de la communication,* Paris, Seuil.

REVANS, R.W. (1986). « Action learning and the Cowboys », *Organizational Development Journal*, automne, p. 71-79.

RIFIN, J., J. MILLEN et S. COBB (1991). « Toward a new discourse for mediation : A critique of neutrality », *Mediation Quarterly*, vol. 9, nº 2, p. 151-162.

RIGANO, D. et J. EDWARDS (1998). « Incorporating reflection into work practice », *Management Learning*, vol. 29, nº 4, p. 431-446.

RIMÉ, B. (2000). « Faut-il parler de ses émotions ? », *Sciences humaines*, avril, nº 104, p. 16-20.

ROBERT, M. (1982). « Conflict-management-style », dans J. W. Pfeiffer et L.D. Goodstein (dir.), *The 1982 Annual for Facilitators, Trainers, and Consultants*, San Diego, CA, University Associates.

RONDEAU, A. (1990). « La gestion des conflits dans les organisations », dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval/Eska, p. 507-527.

ROSENBERG, M.B. (1999). *Les mots sont des fenêtres (ou des murs)*, traduction française par A. Cesotti et C. Secretan, Bernex-Genève, Éditions Jouvence.

ROSNAY, J. de (1975). *Le macroscope*, Paris, Seuil.

ROTHMAN, J. (1997). *Resolving Identity-based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

RYAN, K.D., D.K. OESTREICH et G.A. ORR III (1996). *The Courageous Messenger : How to Successfully Speak up at Work*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SALVET, J.-M. (dir.) (1994). *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*, Montréal, Maxima.

SANANÈS, B. (1995). *La communication efficace* (2e édition), Paris, Dunod.

SCHEIN, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited : Building the Helping Relationship*, New York, Addison-Wesley.

SCHÖN, D. (1994). *Le praticien réflexif*, traduction française et adaptation par Jacques Heynemand et Dolorès Gagnon, Montréal, Éditions Logiques, 1983.

SCHUTZ, W. (1994). *The Human Element : Productivity, Self-esteem, and the Bottom Line*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

SEDIKIDES, C. et M.J. STRUBE (1997). « Self-evaluation : To thine own self be good, to thine own self be sure, to thine own self be true, and to thine own self be better », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 29, p. 209-269.

SELIGMAN, M.E.P. (2002). « Positive psychology, positive prevention, and positive therapy », dans C.R. Snyder et S.J. Lopez (2002) (dir.), *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford Press, p. 3-9.

SELVINI PALAZZOLI, M. (1987). *Le magicien sans magie*, traduit de l'italien, Paris, ESF.

SELVINI PALAZZOLI, M. (1980). « Why a long interval between sessions », dans M. Andolfi et I. Zwerling (dir.) *Dimensions of Family Therapy*, New York, Brunner/Mazel, p. 40-65.

SENGE, P.M. (1997). « Communities of leaders and learners », *Harvard Business Review*, vol. 75, nº 5, p. 30-32.

SENGE, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : The Arts and Practices of the Learning Organization*, New York, Doubleday.

SERVAN-SCHREIBER, J.-L. (2000). *Le nouvel art du temps,* Paris, Albin Michel.

SIMPSON, P., R. FRENCH et R. VINCE (2000). « The upside of the downside : How utilizing defensive dynamics can support learning in groups », *Management Learning*, vol. 31, nº 4, p. 457-469.

SINGER, C. (2001). *Où cours-tu ? Ne sais-tu pas que le ciel est en toi ?* Paris, Albin Michel.

SNYDER, C.R. et S.J. LOPEZ (2002) (dir.). *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford Press.

SPARKS, D.B. (1993) (2e éd). *The Dynamics of Effective Negotiation*, Houston, TE, Gulf.

SPERBER, M. (1995). *Psychologie du pouvoir*, Paris, Odile Jacob.

STACEY, R.D. (1995). « The science of complexity : An alternative perspective for strategic change processes », *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº 2, p. 477-495

ST-ARNAUD, Y. (1999). *Le changement assisté : compétences pour intervenir en relations humaines*, Montréal, Gaëtan Morin.

ST-ARNAUD, Y. (1986). « La prise en charge de ses relations interpersonnelles », *Revue québécoise de psychologie*, 7, p. 11-25.

STONE, D., B. PATTON et S. HEEN (1999). *Difficult Conversation : How to Discuss What Matters More*, New York, Viking Press.

TESSIER, R. (1990). « Le sens de la complexité dans les organisations », dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 2, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 55-71.

THOMAS, K.W. (1992). « Conflict and conflict management : Reflections and update », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, nº 3, p. 265-274.

THOMAS, K.W. (1976). « Conflict and conflict management », dans M.D. Dunette (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 889-935.

THOMAS, K.W. et R.H. KILMANN (1974). *Thomas-Kilmann Instrument*, Tuxedo, NY, XICOM.

THOMAS, K.W. et L.R. PONDY, (1977). « Toward an extent model of conflict management among principal parties », *Academy of Management Journal*, vol. 19, nº 3, p. 315-318.

TINSLEY, C.H. (2001). « How negotiators get to yes : Predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nº 4, p. 583-593.

TJOSVOLD, D. (1993). *Learning to Manage Conflict : Getting People to Work Together Productively*, Landham, MA, Lexington Books.

TJOSVOLD, D. et M. POON (1998). « Dealing with scarce resources », *Group and Organization Management*, vol. 23, nº 3, p. 237-255.

TJOSVOLD, D. et M. TJOSVOLD (1994). « Cooperation, competitive controversy in group decision making : Knowledge to empower for self-managing teams », dans M.M. Beyerlein et D.A. Johnson (dir.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, vol. 1, Greenwich, CT, JAI, p. 119-144.

TOUZARD, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits*, Paris, Presses universitaires de France.

TURNER, N., J. BARLING et A. ZACHARATOS (2002). « Positive psychology at work », dans C.R. Snyder et S.J. Lopez (2002) (dir.), *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford Press, p. 715-728.

TURNER, M. et A.R. PRATKANIS (1997). « Mitigating groupthink by stimulating constructive conflict », dans C.K.W. De Dreu et E. Van De Vliert (dir.), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 53-71.

URY, W. (2000). *The Third Side : Why We Fight and how We Can Stop* (2e édition), paru d'abord sous le titre de *Getting to Peace*, New York, Penguin Putnam, 1999.

URY, W. (1993). *Getting Past No : Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, New York, Bantam.

VAIL, P.B. (1996). *Learning as a Way of Being*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

VAN DE VLIERT, E. et C.K.W. DE DREU (1994). « Optimizing performance by conflict simulation », *International Journal of Conflict Management*, vol. 5, nº 1, p. 211-222.

VINCE, R. et M. BROUSSINE (1996). « Paradox, defense and attachment : Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », *Organization Studies*, vol. 17, nº 1, p. 1-21.

WALDROOP, J. et T. BUTLER (2000). « Managing away bad habits », *Harvard Business Review*, vol. 78, nº 5, p. 89-98.

WATZLAWICK, P. (1988). *Comment réussir à échouer, trouver l'ultrasolution*, Paris, Seuil.

WATZLAWICK, P. (1980). *Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique*, Paris, Seuil, 1978.

WATZLAWICK, P., J. HELMICK BEAVIN et D.D. JACKSON (1972). *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1967.

WATZLAWICK, P., J. WEAKLAND et R. FISCH (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*, traduction française par Pierre Ferlan, Paris, Seuil.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

WEEKS, D. (1992). *The Eight Steps to Conflict Resolution : Preserving Relationships at Work, at Home and in the Community*, New York, Penguin Putnam.

WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

WEICK, K.E. (1988). « Enacted sensemaking in crisis situations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 305-317.

WEICK, K.E. et R.E. QUINN (1999). « Organizational change and development », *Annual Review of Psychology*, vol. 50, n° 4, p. 361-386.

WETLAUFER, S. (2002). « Common Sense and Conflict : An Interview with Disney's Michael Eisner », *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, p. 114-124.

WHITAKER, C. (2000). « Dealing with difficult behavior », *Nursing*, vol. 30, n° 6, p. 82-83.

WHITNEY, D. *et al.* (2002). *Encyclopedia of Positive Questions*, Euclid, OH, Lakeshore Communications.

WIESINGER, H. (2000). *L'art de la critique constructive*, traduction française par D. Bleau et J. Lesage, Montréal, Transcontinental.

WILMOT, W.W. et J.L. HOCKER (2001). *Interpersonal Conflict* (6e édition), New York, McGraw-Hill.

WINSDALE, J. et G. MONK (2001). *Narrative Mediation : A New Approach to Conflict Resolution*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

WITTEZAELE, J.-J. et T. GARCIA (1995). « L'approche clinique de Palo Alto », dans M. Elkaïm (dir.), *Panorama des thérapies familiales*, Paris, Seuil, p. 173-212.

YANKELOVICH, D. (1999). *The Magic of Dialogue : Transforming Conflict into Cooperation*, New York, Simon & Schuster.

ZELDIN, T. (1999). *De la conversation*, traduit de l'anglais par Éric Diacon, Paris, Fayard, 1998.

Sites Web

Conflits et sujets reliés

www.ariagroup.com

www.secretsoffacetofacecommunication.com

www.diffcon.com

www.crucialconversations.com

www.toxicanger.com

www.ariagroup.com/resolving.html

Instruments d'évaluation de style de gestion des conflits

instruction.bus.wisc.edu/rdunham/EMBA/self_assess/sa_conf.htm

www.teamtrainingsolutions.communication/tki.html ?source

www.conflictdynamics.org/

www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/conflict.htm

www.mercer.edu/csil/Resource %20Files/
Whats %20Your %20Conflict %20Management %20Style.PDF

Ressources

Association for Conflict Management

Conflict Management Division of the Academy of Management

International Journal of Conflict Management

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ANNEXE

1

STYLE DE GESTION DES CONFLITS

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

CONSIGNE : **Allouez 10 points à l'ensemble des quatre réponses, les répartissant selon votre façon habituelle d'agir.**

	A	B	C	D
1. Quand quelqu'un que j'*estime* se montre hostile à mon endroit, j'ai tendance à :				

A. *Répondre de la même manière.*
B. *Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.*
C. *Écouter le plus longtemps possible.*
D. *M'en aller.*

	A	B	C	D
2. Quand quelqu'un qui m'est relativement *indifférent* se montre hostile à mon endroit, j'ai tendance à :				

A. *Répondre de la même manière.*
B. *Tenter de le persuader de cesser d'être hostile.*
C. *Écouter le plus longtemps possible.*
D. *M'en aller.*

	A	B	C	D
3. Quand je suis témoin de personnes qui manifestent de la colère, de l'agressivité, qui font des menaces et expriment leur opinion avec véhémence, j'ai tendance à :				

A. *M'impliquer et à prendre position.*
B. *Tenter de les réconcilier.*
C. *Observer pour voir l'issue de l'interaction.*
D. *Quitter la scène dès que possible.*

	A	B	C	D
4. Quand je me rends compte qu'une personne m'exploite, je suis capable de :				

A. *Tenter par tous les moyens de changer le comportement de cette personne.*
B. *M'appuyer sur des « faits » pour amener des changements.*
C. *Investir beaucoup d'énergie pour changer ma relation.*
D. *Me résigner.*

Total des questions 1 à 4				
	A	B	C	D

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

	A	B	C	D
5. Quand je suis engagé dans un conflit interpersonnel, mon « modèle » habituel de réaction est de :				

A. *Amener l'autre à voir le problème tel qu'il est.*
B. *Analyser avec l'autre la situation d'un point de vue logique.*
C. *Investir beaucoup d'énergie pour trouver un compromis viable.*
D. *Laisser le temps faire son œuvre.*

	A	B	C	D
6. La qualité que je voudrais le plus posséder quand j'ai à résoudre un conflit serait d'être :				

A. *Fort et en sécurité du point de vue émotif.*
B. *Très intelligent et imaginatif.*
C. *Chaleureux et ouvert.*
D. *Patient.*

	A	B	C	D
7. À la suite d'une altercation sérieuse avec quelqu'un que j'estime beaucoup, je :				

A. *M'arrange pour en reparler le plus tôt possible, car j'ai une idée de la façon dont ça peut se régler.*
B. *Tiens à régler cette situation, peu importe ce que j'y gagnerai.*
C. *M'en fais beaucoup, j'y pense souvent mais je ne prends pas l'initiative du contact.*
D. *Attends que les choses s'arrangent sans avoir à en reparler de façon explicite.*

	A	B	C	D
8. Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont chères, j'ai tendance à :				

A. *Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.*
B. *Essayer de les persuader de résoudre leur différend.*
C. *Observer l'issue du conflit.*
D. *Quitter les lieux.*

Total des questions 5 à 8				
	A	B	C	D

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

	A	B	C	D
9. Quand je suis témoin d'un conflit sérieux survenant entre deux personnes qui me sont plutôt indifférentes, j'ai tendance à :				

A. *Exprimer ma déception de ce qui leur arrive.*
B. *Essayer de les persuader de résoudre leur différend.*
C. *Observer l'issue du conflit.*
D. *Quitter les lieux.*

	A	B	C	D
10. Le feedback que je reçois généralement concernant mon comportement face à un conflit ou à une vive opposition est que :				

A. *J'essaie le plus possible d'en sortir gagnant.*
B. *J'essaie d'intégrer les différences avec une attitude de collaboration.*
C. *Je suis très conciliant.*
D. *J'évite autant que possible les conflits.*

	A	B	C	D
11. Quand je communique avec quelqu'un dans une situation conflictuelle :				

A. *J'essaie de gagner avec la valeur de mes arguments.*
B. *Je parle un peu plus que je n'écoute pour trouver une solution mutuellement satisfaisante.*
C. *Je fais de l'écoute active en reformulant ce que dit l'autre.*
D. *J'écoute attentivement mais sans reformuler.*

	A	B	C	D
12. Quand je suis engagé dans un conflit désagréable :				

A. *Je peux devenir sarcastique.*
B. *Je peux faire des blagues au sujet de la situation ou de la relation.*
C. *Je ne me prends pas au sérieux ; je peux rire de moi.*
D. *Je ne trouve pas cette situation propice à faire de l'humour.*

Total des questions 9 à 12				
	A	B	C	D

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

	A	B	C	D
13. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :				

A. *Insister pour qu'elle me regarde dans les yeux.*
B. *La regarder directement et maintenir le contact.*
C. *Maintenir un contact visuel intermittent.*
D. *Éviter de la regarder directement.*

	A	B	C	D
14. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :				

A. *Me tenir près et la toucher.*
B. *Utiliser mes mains et mon corps pour exprimer ce que je veux dire.*
C. *Me tenir près sans la toucher.*
D. *Me tenir en retrait et garder mes mains fermées.*

	A	B	C	D
15. Quand une personne fait quelque chose qui m'irrite, ma tendance en communiquant avec elle est de :				

A. *Utiliser un langage direct et lui demander d'arrêter.*
B. *Essayer de la persuader de cesser ce comportement.*
C. *Lui parler gentiment et lui exprimer mes sentiments face à son comportement.*
D. *Ne rien faire et ne rien dire.*

Quand vous avez complété les 15 énoncés, additionnez vos scores verticalement; vous obtenez ainsi un résultat pour chacune des quatre colonnes. Lisez les interprétations et, ensuite, transcrivez vos résultats à la page 60.

Total des questions 13 à 15				
	A	B	C	D

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

INTERPRÉTATION

Case A

Compétition. Un score élevé indique une tendance à prendre « le taureau par les cornes » et un fort besoin de contrôler les situations et les personnes. Ceux qui utilisent cette approche croient savoir qu'elle est la solution au conflit et sont souvent directifs en position d'autorité.

Case B

Collaboration. Un score élevé indique une tendance à « se tenir debout », à défendre son point de vue sans être provocant, ni écrasant. Ceux qui utilisent cette approche sont disposés à collaborer de façon proactive et comptent beaucoup sur leurs habiletés verbales et leur force de persuasion.

Case C

Accommodement. Un score élevé indique une tendance à observer les autres et à analyser ses propres réactions lors de situations conflictuelles. Ces personnes adoptent spontanément un comportement d'écoute active et se remettent souvent en question. Elles sont conciliantes et valorisent l'harmonie.

Case D

Évitement. Un score élevé indique une tendance à se retirer afin d'éviter toute forme de conflit ou de confrontation. Ceux qui utilisent ce style sont habituellement acceptants et patients, souvent au prix de la suppression de leurs réactions et sentiments personnels.

Source : M. ROBERT (1982). *Conflict-Management Style Survey*, San Diego, CA, University Associates, traduit et adapté par Solange Cormier, 1995.

ANNEXE

2

*LISTE DE RÉACTIONS AFFECTIVES**

* © Solange Cormier, professeure, Département des communications, Université du Québec à Montréal, 1995.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Confort/sécurité	Énergie/rythme	Estime de soi	Estime d'autrui	Affection	Pouvoir
À l'aise	Calme	Compétent	Apprécié	Accepté	Agressif
Au clair	Emballé	Content	Estimé	Aimé	Combatif
Confiant	Enthousiaste	Fier	Important	Choisi	Compétitif
En sécurité	Excité	Solide	Intéressant	Préféré	Écrasant
Ouvert	Mobilisé	Talentueux	Respecté	Complice	En contrôle
	Stimulé		Reconnu	Compris	Manipulateur
			Valorisé	Désiré	Provocant
				Encouragé	Puissant
				Soutenu	Supérieur
					Victorieux
Anxieux	Agacé	Coupable	Humilié	Abandonné	Impuissant
Confus	Bousculé	Embarrassé	Ignoré	Attaqué	Infériorisé
Étonné	Énervé	Gêné	Inadéquat	Hostile	Manipulé
Fermé	Ennuyé	Honteux	Jugé	Rejeté	Paralysé
Heurté	Fatigué	Incompétent	Méprisé		Victime
Inquiet	Impatient		Ridiculisé		
Méfiant					
Perdu					
Perplexe					
Surpris					
Tendu					

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

ANNEXE

3

ANALYSE D'UNE RENCONTRE DE COLLABORATION DIFFICILE

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

A. Dans quelle mesure ai-je atteint mon objectif ?
B. Quelles ont été mes principales réactions affectives* ?
C. À quel moment ai-je perçu que l'échange ne me permettrait pas d'atteindre mon objectif ?
D. Comment puis-je expliquer ce qui s'est passé ?
E. Qu'est-ce que j'aurais pu dire ou faire autrement ?
F. Qu'est-ce que l'analyse de cette situation m'apprend ?

* Vous pouvez vous inspirer de la *Liste de réactions affectives* présentée à l'annexe 2.

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré : *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail,* Solange Cormier, ISBN 2-7605-1232-0 • D1232N